

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:**

um estudo de caso no ramo supermercadista de Florianópolis (SC)

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO**

**Gustavo Fernandes Pereira Raccioppi**

**Tatiana Scheibe**

Florianópolis, novembro de 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:**  
um estudo de caso no ramo supermercadista de Florianópolis (SC)

**Gustavo Fernandes Pereira Raccioppi**  
**Tatiana Scheibe**

**Orientado por:**  
Prof<sup>ª</sup>. Simone Karla da Rocha

**Área de Concentração:**  
Administração de Recursos Humanos

Florianópolis, novembro de 1997.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota 10 ao aluno **Gustavo Fernandes Pereira Raccioppi** e a nota 10 à aluna **Tatiana Scheibe** na disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório - CAD 5401.

**Banca Examinadora:**

**Prof<sup>a</sup>. Simone Karla da Rocha**

Presidente

**Prof. Pedro da Costa Araújo**

Membro

**Sra. Elis Regina Z. de Jesus**

Membro

## AGRADECIMENTOS

Deixamos aqui registrados os nossos agradecimentos àqueles que, ao longo do presente trabalho, contribuíram de forma direta ou indireta para com o resultado deste estudo.

De maneira especial, expressamos nossos agradecimentos:

✓ À Professora Simone Karla da Rocha, pela sua orientação, incentivo e cooperação neste estudo.

✓ Ao Santa Mônica Supermercados, em especial ao Sr. Egídio Alberto Locks, ao Sr. Lucas Alberto Locks e ao Sr. Vilberto Giancesini, que possibilitaram a realização desta pesquisa.

✓ À Elis Regina Z. de Jesus, à Carmen Lúcia M. Acosta de Souza, à Cláudia Regina V. Fornerolli, pela receptividade, cordialidade, atenção e apoio.

✓ A todos os participantes da pesquisa, co-autores deste estudo, pela colaboração, atenção e sinceridade.

✓ À Coordenadoria de Estágios do Curso de Administração, em especial ao Mário e à Marlete, pelo apoio e atenção através dos serviços prestados.

✓ Aos nossos pais, pela educação, amor, incentivo, companheirismo e constante apoio em todas as horas.

✓ Aos nossos amigos, pela expectativa e incentivo à conclusão deste estudo.



# SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>07</b>
<b>LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS.....</b>	<b>08</b>
<b>LISTA DE ANEXOS.....</b>	<b>11</b>
 <b>SINOPSE.....</b>	 <b>12</b>
 <b>APRESENTAÇÃO.....</b>	 <b>13</b>
 <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	 <b>16</b>
 <b>2. OBJETIVOS.....</b>	 <b>20</b>
2.1. Objetivo geral.....	20
2.2. Objetivos específicos.....	20
2.3. Avaliação dos objetivos.....	21
 <b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	 <b>22</b>
3.1. Histórico da preocupação com o comportamento humano no trabalho.....	22
3.2. Qualidade de Vida no Trabalho.....	24
3.2.1. Origem e evolução.....	24
3.2.2. Conceituações.....	27
3.2.3. Análise dos conceitos apresentados.....	30
3.2.4. Modelos para o diagnóstico da QVT.....	32
3.2.4.1. Hackman & Oldham (1975).....	32
3.2.4.2. Westley (1979).....	33
3.2.4.3. Davis & Werther (1983).....	34
3.2.4.4. Nadler & Lawler (1983).....	34
3.2.4.5. Huse & Cummings (1985).....	35
3.2.4.6. Siqueira & Coletta (1989).....	35
3.2.4.7. Walton (1973).....	36
3.2.4.7.1. Identificação das dimensões de Walton para QVT.....	38
3.2.4.7.2. Identificação dos indicadores de Walton para QVT.....	39
3.2.5. Fatores determinantes de QVT nas diversas abordagens apresentadas.....	42
3.3. Qualidade de vida do funcionário.....	44
 <b>4. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA.....</b>	 <b>46</b>
4.1. Diagnóstico geral da Empresa.....	46
4.2. Administração de Recursos Humanos.....	48
4.2.1. Estrutura e funções.....	48
4.2.2. Política de Recursos Humanos.....	48
4.2.2.1. Colocação de Pessoal.....	48
4.2.2.2. Treinamento e Desenvolvimento.....	49
4.2.2.3. Benefícios Sociais.....	49
4.2.2.4. Plano de Cargos e Salários.....	50

4.2.2.5. Avaliação de Desempenho.....	50
4.2.2.6. Medicina, Higiene e Segurança no Trabalho.....	51
4.2.2.7. Desligamento.....	51
<b>5. METODOLOGIA DO TRABALHO.....</b>	<b>52</b>
5.1. Delimitação do local e do tempo.....	52
5.2. Natureza do estudo.....	52
5.3. Caracterização da população.....	52
5.4. Plano amostral.....	54
5.5. Técnica de coleta de dados.....	56
5.6. Aplicação do pré-teste.....	67
5.7. Aplicação dos instrumentos.....	68
5.8. Tratamento dos dados.....	68
5.9. Interpretação dos dados.....	68
<b>6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....</b>	<b>70</b>
6.1. Caracterização dos participantes.....	71
6.2. Caracterização da qualidade de vida dos respondentes.....	72
6.3. Significado da QVT.....	73
6.4. Indicadores de Walton para QVT de maior e de menor importância.....	75
6.5. Caracterização da QVT na Empresa.....	77
6.5.1. Compensação justa e adequada.....	77
6.5.1.1. Renda adequada ao trabalho.....	77
6.5.1.2. Equidade interna.....	78
6.5.1.3. Equidade externa.....	79
6.5.2. Condições de trabalho.....	82
6.5.2.1. Jornada de trabalho.....	82
6.5.2.2. Ambiente físico seguro e saudável.....	85
6.5.2.3. Recursos materiais.....	87
6.5.3. Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades.....	90
6.5.3.1. Autonomia.....	90
6.5.3.2. Significado da tarefa.....	91
6.5.3.3. Identidade da tarefa.....	94
6.5.3.4. Variedade da habilidade.....	96
6.5.3.5. Retroinformação.....	97
6.5.4. Oportunidade de crescimento e segurança.....	103
6.5.4.1. Possibilidade de carreira.....	103
6.5.4.2. Crescimento profissional.....	105
6.5.4.3. Segurança de emprego.....	107
6.5.5. Integração social no trabalho.....	110
6.5.5.1. Igualdade de oportunidades.....	110
6.5.5.2. Relacionamento.....	112
6.5.5.3. Relacionamento com líder.....	113
6.5.5.4. Relacionamento com colegas.....	117
6.5.6. Constitucionalismo.....	120
6.5.6.1. Respeito às leis e direitos trabalhistas.....	120
6.5.6.2. Liberdade de expressão.....	121
6.5.6.3. Normas e rotinas.....	122

6.5.7. Trabalho e espaço total da vida.....	128
6.5.7.1. Papel balanceado do trabalho.....	128
6.5.8. Relevância social da vida no trabalho.....	130
6.5.8.1. Imagem da Empresa.....	130
6.6. Quadro resumo da análise geral das dimensões apresentadas.....	135
6.7. Principais constatações da pesquisa.....	138
 <b>7. LIMITAÇÕES.....</b>	 139
 <b>8. RECOMENDAÇÕES.....</b>	 140
 <b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	 142
 <b>10. BIBLIOGRAFIA.....</b>	 145
 <b>ANEXOS.....</b>	 151

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01:</b> Evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.....	26
<b>Quadro 02:</b> Categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho.....	37
<b>Quadro 03:</b> Fatores determinantes de QVT nas diversas abordagens.....	43
<b>Quadro 04:</b> Quadro resumo do plano amostral.....	55
<b>Quadro 05:</b> Opções de resposta contidas na <i>I parte</i> do instrumento.....	57
<b>Quadro 06:</b> Quadro resumo da análise geral das dimensões.....	135

## LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

### 6.5.1. Compensação justa e adequada

#### 6.5.1.1. Renda adequada ao trabalho

TABELA E GRÁFICO 01: Você considera o seu salário justo e adequado pelas tarefas que realiza?..... 77

#### 6.5.1.2. Equidade interna

TABELA E GRÁFICO 02: Há diferenças salariais entre os colegas que executam as mesmas tarefas ou bastante parecidas que as suas no SANTA MÔNICA?..... 78

#### 6.5.1.3. Equidade externa

TABELA E GRÁFICO 03: O salário que você recebe é superior ao salário pago em outras empresas para o mesmo trabalho?..... 79

TABELA E GRÁFICO 04: O salário que você recebe é semelhante ao salário pago em outras empresas para o mesmo trabalho?..... 80

### 6.5.2. Condições de trabalho

#### 6.5.2.1. Jornada de trabalho

TABELA E GRÁFICO 05: O seu horário de trabalho é suficiente à realização das tarefas diárias?..... 82

TABELA E GRÁFICO 06: Você considera a sua jornada de trabalho cansativa?..... 83

TABELA E GRÁFICO 07: Você costuma ser solicitado para trabalhar além do horário normal?..... 84

#### 6.5.2.2. Ambiente físico seguro e saudável

TABELA E GRÁFICO 08: Como você considera as condições físicas no seu ambiente de trabalho (iluminação, ruído, limpeza, ventilação, arrumação, mobiliários, etc.)?..... 85

TABELA E GRÁFICO 09: O SANTA MÔNICA preocupa-se com a saúde dos funcionários, realizando exames periódicos e monitorando as condições ambientais?.. 86

#### 6.5.2.3. Recursos materiais

TABELA E GRÁFICO 10: Você costuma ter problemas com falta de materiais e equipamentos necessários à execução do seu trabalho?..... 87

TABELA E GRÁFICO 11: Como você considera as condições dos equipamentos e materiais que você trabalha?..... 88

### 6.5.3. Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades

#### 6.5.3.1. Autonomia

TABELA E GRÁFICO 12: Você tem liberdade para decidir e agir sobre o seu trabalho sem necessitar autorização do seu líder?..... 90

#### 6.5.3.2. Significado da tarefa

TABELA E GRÁFICO 13: Você sente-se realizado com o seu trabalho?..... 91

TABELA E GRÁFICO 14: Você trabalha com entusiasmo?..... 92

TABELA E GRÁFICO 15: Você deseja permanecer no SANTA MÔNICA e progredir? 93

#### 6.5.3.3. Identidade da tarefa

TABELA E GRÁFCO 16: Você possui conhecimento pleno de seu trabalho?..... 94

<b>TABELA E GRÁFICO 17: Você sente-se responsável pela qualidade de seu trabalho?...</b>	95
<b>6.5.3.4. Variedade da habilidade</b>	
<b>TABELA E GRÁFICO 18: O seu trabalho possibilita o exercício de diferentes atividades?.....</b>	96
<b>6.5.3.5. Retroinformação</b>	
<b>TABELA E GRÁFICO 19: Você recebe comentários sobre o seu desempenho no trabalho por parte do seu líder?.....</b>	97
<b>TABELA E GRÁFICO 20: O seu líder o elogia quando você faz um bom trabalho?.....</b>	98
<b>TABELA E GRÁFICO 21: Quando você comete erros o seu líder chama a sua atenção através do diálogo?.....</b>	99
<b>TABELA E GRÁFICO 22: O seu líder o orienta quando seu trabalho precisa melhorar?.</b>	100
<b>TABELA E GRÁFICO 23: Você considera que seu trabalho é avaliado com justiça?.....</b>	101
<b>6.5.4. Oportunidade de crescimento e segurança</b>	
<b>6.5.4.1. Possibilidade de carreira</b>	
<b>TABELA E GRÁFICO 24: Há boas chances de promoção para o funcionário capacitado no SANTA MÔNICA?.....</b>	103
<b>TABELA E GRÁFICO 25: O SANTA MÔNICA promove seu pessoal capacitado antes de contratar gente de fora?.....</b>	104
<b>6.5.4.2. Crescimento profissional</b>	
<b>TABELA E GRÁFICO 26: O SANTA MÔNICA oferece cursos e/ou treinamentos para os funcionários?.....</b>	105
<b>TABELA E GRÁFICO 27: Há oportunidades suficientes de cursos e/ou treinamentos para os funcionários crescerem profissionalmente no SANTA MÔNICA?.....</b>	106
<b>6.5.4.3. Segurança de emprego</b>	
<b>TABELA E GRÁFICO 28: O SANTA MÔNICA costuma demitir funcionários sem motivos justos?.....</b>	107
<b>TABELA E GRÁFICO 29: Você sente-se seguro em relação à manutenção do seu emprego enquanto desempenhar bem o seu trabalho?.....</b>	108
<b>6.5.5. Integração social no trabalho</b>	
<b>6.5.5.1. Igualdade de oportunidades</b>	
<b>TABELA E GRÁFICO 30: No SANTA MÔNICA as mesmas oportunidades de admissão, promoção e/ou transferência são dadas a todas as pessoas qualificadas independente de sexo, raça, idade e crença religiosa?.....</b>	110
<b>TABELA E GRÁFICO 31: O seu líder mostra favoritismo por algum(s) funcionário(s)?.</b>	111
<b>6.5.5.2. Relacionamento</b>	
<b>TABELA E GRÁFICO 32: No SANTA MÔNICA o clima de relacionamento pode ser considerado de amizade, de confiança, de comprometimento e de cooperação?.....</b>	112
<b>6.5.5.3. Relacionamento com líder</b>	
<b>TABELA E GRÁFICO 33: Como é o relacionamento com o seu líder?.....</b>	113
<b>TABELA E GRÁFICO 34: Como você acha que seu líder trata os colegas do seu setor?</b>	114
<b>TABELA E GRÁFICO 35: O seu líder está disposto a atender os seus subordinados?.....</b>	115

<b>TABELA E GRÁFICO 36: O seu líder troca idéias com os seus subordinados?.....</b>	<b>116</b>
<b>6.5.5.4. Relacionamento com colegas</b>	
<b>TABELA E GRÁFICO 37: Como é o relacionamento com os seus colegas de trabalho?.</b>	<b>117</b>
<b>TABELA E GRÁFICO 38: Você pode contar com a ajuda deles para resolver problemas de trabalho?.....</b>	<b>118</b>
<b>6.5.6. Constitucionalismo</b>	
<b>6.5.6.1. Respeito às leis e direitos trabalhistas</b>	
<b>TABELA E GRÁFICO 39: O SANTA MÔNICA respeita todas as leis e direitos trabalhistas (férias, carteira assinada, 13º salário, etc.)?.....</b>	<b>120</b>
<b>6.5.6.2. Liberdade de expressão</b>	
<b>TABELA E GRÁFICO 40: Você tem liberdade para expressar opiniões, dando sugestões e/ou fazendo críticas?.....</b>	<b>121</b>
<b>6.5.6.3. Normas e rotinas</b>	
<b>TABELA E GRÁFICO 41: As normas do SANTA MÔNICA são bem divulgadas?.....</b>	<b>122</b>
<b>TABELA E GRÁFICO 42: As normas e rotinas são claras?.....</b>	<b>123</b>
<b>TABELA E GRÁFICO 43: As normas são aceitas?.....</b>	<b>124</b>
<b>TABELA E GRÁFICO 44: As normas são cumpridas?.....</b>	<b>125</b>
<b>TABELA E GRÁFICO 45: O processo de elaboração das normas é participativo?.....</b>	<b>126</b>
<b>6.5.7. Trabalho e espaço total da vida</b>	
<b>6.5.7.1. Papel balanceado do trabalho</b>	
<b>TABELA E GRÁFICO 46: O seu horário de trabalho possibilita a dedicação a atividades de seu interesse (convívio familiar, prática de esportes, lazer, estudos, etc.)?.....</b>	<b>128</b>
<b>6.5.8. Relevância social da vida no trabalho</b>	
<b>6.5.8.1. Imagem da Empresa</b>	
<b>TABELA E GRÁFICO 47: Você considera que o Santa Mônica desfruta de grande prestígio perante a comunidade, seus clientes, seus concorrentes e seus fornecedores? .....</b>	<b>130</b>
<b>TABELA E GRÁFICO 48: Você sente orgulho em trabalhar no SANTA MÔNICA?.....</b>	<b>131</b>
<b>TABELA E GRÁFICO 49: Você considera excelente a qualidade dos serviços prestados pelo SANTA MÔNICA?.....</b>	<b>132</b>
<b>TABELA E GRÁFICO 50: Você recomendaria o SANTA MÔNICA como um bom lugar para trabalhar?.....</b>	<b>133</b>

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 01:</b> Roteiro para Obtenção do Diagnóstico Geral da Empresa.....	152
<b>Anexo 02:</b> Organograma da Administração Central.....	153
<b>Anexo 03:</b> Organograma da Loja da Unidade Florianópolis.....	154
<b>Anexo 04:</b> Roteiro para Obtenção do Diagnóstico de Recursos Humanos.....	155
<b>Anexo 05:</b> Informativo aos Participantes da Pesquisa.....	156



## SINOPSE

O presente trabalho tem por objetivo geral avaliar, a partir da percepção dos funcionários do Supermercado Santa Mônica, o nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), baseando-se no modelo proposto por WALTON (1973). As oito dimensões (compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total da vida e relevância social da vida no trabalho) juntamente com os respectivos indicadores do modelo mencionado, serviram de base para o diagnóstico do nível de QVT na Empresa.

O presente estudo caracteriza-se por ser do tipo descritivo/exploratório, privilegiando o estudo de caso como modo de investigação. Concentra-se na área de Recursos Humanos, tendo predomínio da abordagem qualitativa sobre a quantitativa. A população foi representada por 34% do corpo funcional, englobando todos os Setores da Loja da Unidade Florianópolis e todas as Assessorias e as Gerências da Administração Central. Quanto ao instrumento de coleta de dados, optou-se, como fontes primárias, pelas observações, pelas entrevistas pessoais semi-estruturadas e pelos questionários estruturados não disfarçados. Como fontes secundárias, pelas consultas a livros, textos, periódicos, documentos institucionais, etc. A metodologia adotada para o levantamento de dados baseou-se principalmente em questionários estruturados não disfarçados contendo perguntas com respostas fechadas e com respostas abertas.

O resultado da pesquisa conduz à constatação que o Supermercado Santa Mônica encontra-se com uma Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) favorável, visto que a maioria absoluta das dimensões apresentaram-se positivas na percepção dos participantes. As recomendações da pesquisa basearam-se nos aspectos de QVT que podem ser melhorados na Empresa.

## APRESENTAÇÃO

O presente estudo é resultado de uma pesquisa realizada no Supermercado Santa Mônica, localizado à Av. Madre Benvenuta, nº 790, no município de Florianópolis (SC), com a finalidade de avaliar, a partir da percepção dos empregados da Empresa objeto de estudo, o nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), baseando-se no modelo proposto por WALTON (1973).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido objeto de estudos acadêmicos e de pesquisas em diversos países como Canadá, Estados Unidos, França e Suécia. No Brasil, o interesse pelo tema pode ser considerado recente.

Várias pesquisas sobre QVT nas organizações brasileiras vêm sendo desenvolvidas por estudiosos diversos, principalmente oriundos de Minas Gerais (destacando-se a Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG) e do Rio Grande do Sul (destacando-se a Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS). Contudo, o número de estudos sobre o tema, no Brasil, não é considerado grande.

Em Santa Catarina é relativamente pequeno, e, em razão disso, considera-se que o presente trabalho, apesar de suas limitações, poderá contribuir com as organizações em geral, pois o estudo não aborda somente a fundamentação teórica do tema, mas, principalmente, oferece subsídios para o diagnóstico do nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nas organizações.

A escolha pelo tema justifica-se por ser ele um debate atual e de relevância para qualquer organização que busque um aumento de produtividade e de eficácia organizacional aliadas ao bem-estar e à satisfação do trabalhador. Aqui cabe a seguinte indagação: Como as organizações serão produtivas e eficazes sem a satisfação dos seus funcionários? Além de pensarem na qualidade dos seus produtos e serviços, as organizações devem considerar a qualidade de vida de seus funcionários no trabalho.

A QVT deve ser considerada de fundamental importância às organizações, na medida que para estas obterem um bom desempenho no trabalho por parte dos seus empregados, terão que criar condições adequadas no ambiente organizacional para que os mesmos sintam-se satisfeitos e motivados a produzirem mais e melhor.

Em termos práticos, com o presente trabalho, pretende-se contribuir, através de propostas de ações aos dirigentes do Supermercado Santa Mônica, para a melhoria contínua do nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Empresa.

O trabalho é composto por dez partes distintas, assim distribuídas: ① introdução, ② objetivos, ③ fundamentação teórica, ④ caracterização geral da Empresa, ⑤ metodologia do trabalho, ⑥ apresentação e análise dos dados coletados, ⑦ limitações, ⑧ recomendações, ⑨ considerações finais e ⑩ bibliografia.

Na primeira parte, dá-se uma visão sintética da Empresa pesquisada e uma breve introdução do tema objeto de estudo, bem como a apresentação do problema de pesquisa.

A segunda parte refere-se à apresentação do objetivo geral e dos específicos a serem atingidos, bem como à avaliação dos mesmos.

A terceira parte diz respeito à revisão da literatura especializada sobre o tema proposto, visando introduzir uma breve análise histórica da preocupação com o comportamento humano no trabalho, abordando os estudos de Mayo, Mc Gregor, Maslow e Herzberg, analisar a origem e a evolução do termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) desde Trist até os dias atuais, apresentar e analisar as diversas conceituações de QVT, apresentar os modelos para o diagnóstico da QVT, nos quais destacam-se os de Walton, Hackman e Oldham, Westley, Davis e Werther, Nadler e Lawler, Huse e Cummings e Siqueira e Coletta, apontar os fatores determinantes de QVT nas diversas abordagens e por fim, abordar a qualidade de vida do funcionário.

A quarta parte constitui-se na caracterização geral da Empresa objeto de estudo, onde é apresentado o diagnóstico geral da Empresa, abordando sua evolução histórica, estrutura organizacional e física, posição no mercado e concorrência. Além disto, é apresentado o diagnóstico de Recursos Humanos da Empresa, abordando sua estrutura, funções e políticas.

Na quinta parte, descreve-se a metodologia utilizada na presente pesquisa, abordando a natureza do estudo, caracterização da população, plano amostral, técnica de coleta de dados, aplicação do pré-teste e dos instrumentos, tratamento e interpretação dos dados.

A sexta parte diz respeito à apresentação e análise dos dados coletados, expondo os dados sócio-demográficos dos participantes, os resultados sobre a qualidade na vida pessoal dos mesmos, os relatos destes sobre o significado da QVT, os resultados referentes aos

indicadores de Walton para QVT de maior e de menor importância sob o ponto de vista destes, os resultados sobre a aferição do nível de QVT na Empresa, confrontando-os com o referencial teórico utilizado e, finalmente, expondo as principais constatações da pesquisa.

A sétima parte aborda a exposição das limitações encontradas na pesquisa de campo.

A oitava parte refere-se à apresentação das recomendações referentes à QVT dos funcionários da Empresa pesquisada.

A nona parte diz respeito à apresentação das considerações finais do presente estudo, expondo as conclusões face aos resultados obtidos com a pesquisa de campo e sugerindo pesquisas adicionais sobre QVT.

Por fim, a décima parte refere-se à apresentação da bibliografia utilizada neste estudo, que auxiliou os pesquisadores na obtenção de um maior conhecimento sobre o tema proposto.

# 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo consiste no Trabalho de Conclusão de Estágio Curricular Obrigatório do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

O trabalho é composto por dez partes distintas, a saber: ① introdução, ② objetivos, ③ fundamentação teórica, ④ caracterização geral da Empresa, ⑤ metodologia do trabalho, ⑥ apresentação e análise dos dados coletados, ⑦ limitações, ⑧ recomendações, ⑨ considerações finais e ⑩ bibliografia.

O trabalho foi realizado no Supermercado Santa Mônica, localizado à Av. Madre Benvenuta, nº 790, Santa Mônica, no município de Florianópolis (SC), a partir do procedimento metodológico denominado estudo de caso. A pesquisa teve o predomínio da abordagem qualitativa sobre a quantitativa e esteve concentrada na área de Recursos Humanos. Teve como principal objetivo, avaliar, a partir da percepção dos empregados do Supermercado Santa Mônica, o nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), baseando-se no modelo proposto por WALTON (1973), que, por sua abrangência, proporciona ao pesquisador, condições de melhor avaliar o nível de qualidade de vida nas organizações. As oito dimensões (compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total da vida e relevância social da vida no trabalho) juntamente com seus respectivos indicadores, auxiliam o investigador a identificar os aspectos favoráveis e/ou desfavoráveis no trabalho.

O Supermercado Santa Mônica foi fundado no dia 02 de dezembro de 1983, à Av. Madre Benvenuta, nº 790, Santa Mônica, que lhe emprestou o nome. Na época, contava apenas com 18 empregados. Atualmente, o Supermercado objeto de estudo conta com a colaboração de 225 funcionários na Administração da Loja da Unidade Florianópolis, distribuídos na *Gerência Administrativa* que engloba os *Setores* Serviços Administrativos (que engloba Recepção/Telefonista, Recursos Humanos, Financeiro e Contabilidade), Depósito/Recebimento/CPD, Serviços Operacionais (que engloba Limpeza, Manutenção e Segurança) e Frente de Caixa e na *Gerência Comercial* que engloba os *Setores* Pesquisa de

Preço e Cartazes, Mercearia Alimentos, Bebidas, Mercearia Não-Alimentos, Carnes, Hortifrutigranjeiros, Frios/Laticínios e Produção (que engloba Padaria, Confeitaria, Lanchonete e Rotisserie). Possui ainda 49 funcionários na Administração Central, distribuídos na *Diretoria Administrativa* que engloba as *Gerências* Administrativa-Loja, Recursos Humanos e Marketing, na *Diretoria Comercial* que engloba as *Gerências* Comercial-Loja e Compras e na *Diretoria Financeira* que engloba as *Gerências* Financeira, Contábil-Fiscal e Informática. Além disso, há as *Assessorias* Jurídica e Centro de Promoção. A Loja da Unidade Florianópolis juntamente com a Administração Central totalizam 274 empregados.

Atualmente, o Supermercado Santa Mônica possui duas filiais: uma na cidade de Joinville (SC) - à Av. Ministro Calógeras, nº 1.440 e uma em Itajaí (SC) - à Av. Sete de Setembro, nº 1.330. Cabe dizer que a Administração Central é responsável pelo assessoramento das três Unidades do Supermercado Santa Mônica.

As três lojas perfazem cerca de 5.950 m<sup>2</sup> de área de vendas, somando-se às mesmas 64 check-outs para atendimento e 513 empregados.

O Supermercado Santa Mônica intermedia bens e serviços da forma mais abrangente. Tem como causa primeira de sua existência o cliente, buscando satisfazer toda a expectativa do mesmo, colocando à sua disposição bens e serviços da mais alta qualidade. Procura prestar o melhor serviço no ramo onde atua, buscando sempre melhorar o seu desempenho e primando pelo bom convívio entre todas as pessoas que tenham algum relacionamento com a Empresa.

Nos dias de hoje, de competição global e atendimento das crescentes exigências e expectativas do consumidor, a qualidade e a produtividade são cruciais para o sucesso das organizações. O padrão de desempenho da empresa moderna visa satisfazer às exigências do consumidor, reduzir custos operacionais e incorporar novas tecnologias. Não se tolera mais produtos ou serviços defeituosos, perdas e desperdícios ao longo do processo e índices de qualidade razoáveis. O consumidor de produtos e serviços deseja melhor retorno pelo dinheiro investido, exigindo melhor qualidade e preços mais baixos.

Mas, como alcançar a qualidade dos produtos e dos serviços, se não há qualidade na vida pessoal e profissional de quem executa as tarefas? Faz-se necessário pensar num conceito muito mais amplo de qualidade. A empresa deve pensar não somente na qualidade de seus produtos e serviços, mas também, na qualidade de vida de seus empregados no

trabalho e fora dele.

Aos poucos, as organizações vão se conscientizando da importância de se criar condições adequadas no ambiente de trabalho e de introduzir uma filosofia mais humanista no trabalho, para que os empregados trabalhem satisfeitos e também produzam mais e melhor.

O advento da industrialização, (bem como o aumento de tamanho e de complexidade das organizações contribuíram para a desumanização do trabalho, alienação, apatia e insatisfação por parte dos trabalhadores no trabalho.)

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surge como resultado dos esforços para humanizar o ambiente de trabalho e para atenuar os conflitos existentes nas relações indivíduo/trabalho. Ao mesmo tempo em que proporciona o bem-estar e a satisfação do trabalhador, possibilita um incremento de produtividade e de qualidade nos produtos e serviços, assim como uma melhoria no desempenho do trabalhador. Paralelamente à busca de melhores resultados, as empresas devem criar ambientes onde as pessoas se sintam felizes, satisfeitas e motivadas. O empregado motivado é mais produtivo que o empregado desmotivado.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem ocupado, hoje, nobres espaços em periódicos, congressos, palestras que tratam dos problemas organizacionais, devido, principalmente à competição no mercado, onde não se toleram mais produtos e serviços de qualidade inferior. Para a empresa alcançar bons índices de qualidade e produtividade, terá que criar um ambiente de trabalho que incentive todos a contribuir com a organização, a dar o máximo de suas capacidades e a querer produzir cada vez melhor.

Como se sabe, o desempenho dos indivíduos depende daquilo que o mesmo sabe e deseja fazer, ou seja, seu desempenho está diretamente relacionado com o seu grau de capacitação, qualificação e informação, bem como do seu grau de motivação, envolvimento e comprometimento. Em razão disso, a empresa que almeja obter produtividade e eficácia organizacional, terá que criar condições propícias para que isso ocorra.

O movimento de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu na Inglaterra, por volta dos anos 50, quando um grupo de cientistas estudava a relação existente entre o trinômio: indivíduo/trabalho/organização, com o intuito de se estabelecer melhores formas de realização do trabalho, baseando-se no desempenho e no bem-estar do trabalhador ao executar determinada tarefa. Contudo, somente no final da década de 60 é que os

estudiosos, empresários e líderes sindicais se conscientizaram da importância de se buscar melhores formas de organizar o trabalho, com o intuito de atenuar as consequências negativas do mesmo frente ao bem-estar geral dos trabalhadores e integrá-los ao seu ambiente de trabalho.

A integração alcançada através da melhoria da qualidade de vida no ambiente organizacional proporciona um ambiente de maior satisfação e motivação por parte dos empregados e, por consequência, propicia um aumento de desempenho destes em termos de qualidade e produtividade.

Em suma, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um conjunto de condições adequadas, que, se forem atendidas, farão com que os indivíduos trabalhem satisfeitos, dando o máximo de suas capacidades, produzindo mais e melhor, em um ambiente psicologicamente saudável. E para proporcionar aos funcionários condições adequadas de trabalho e criar um ambiente favorável à satisfação dos mesmos, a Empresa precisa conhecer as suas opiniões, necessidades, anseios e expectativas em relação aos aspectos do ambiente de trabalho.

Há uma série de benefícios que uma boa Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode proporcionar à empresa, tais como: aumento de produtividade, aumento de eficácia, diminuição de acidentes no trabalho, diminuição de greves, diminuição da rotatividade, etc. Ao funcionário, destacam-se uma considerável melhoria da saúde, melhoria da motivação, melhoria da satisfação, melhoria do desempenho, etc.

O presente estudo visa, a partir do tema proposto, responder o seguinte problema de pesquisa: Qual é a percepção dos empregados do Supermercado Santa Mônica sobre o nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), face às oito dimensões e seus respectivos indicadores propostos por WALTON (1973)?



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo geral**

Avaliar, a partir da percepção dos empregados do Supermercado Santa Mônica, o nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), baseando-se no modelo proposto por WALTON (1973).

### **2.2. Objetivos específicos**

- ➔ Realizar um diagnóstico geral da Empresa;
- ➔ Detectar as políticas de Recursos Humanos adotadas na Empresa;
- ➔ Analisar as percepções dos empregados da Empresa, face aos indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) proposto por WALTON (1973);
- ➔ Apontar os indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de maior e de menor importância, conforme as percepções dos empregados;
- ➔ Identificar a percepção dos empregados sobre o significado da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT);
- ➔ Obter um perfil sócio-demográfico dos empregados da Empresa;
- ➔ Verificar a qualidade na vida pessoal dos empregados;
- ➔ Apresentar propostas visando à melhoria contínua da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Empresa.

### **2.3. Avaliação dos objetivos**

Os objetivos propostos do presente trabalho foram plenamente atingidos, como poderá ser observado no decorrer do mesmo.

A maior dificuldade da pesquisa foi formular um questionário que contemplasse todos os indicadores de Walton para QVT e que abordasse o maior número de questões possíveis para cada indicador. Além disto, houve um pouco de dificuldade em elaborar um questionário de modo claro, objetivo e de fácil compreensão por parte dos participantes da pesquisa.

O cumprimento dos objetivos propostos deveu-se, principalmente, pela colaboração, receptividade e cordialidade de todos os empregados da Empresa.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1. Histórico da preocupação com o comportamento humano no trabalho

Elton Mayo foi um dos primeiros estudiosos a enfocar o lado humano nas organizações. Desenvolveu uma pesquisa denominada *Experiência de Hawthorne* (este nome deveu-se ao fato da empresa pesquisada estar localizada em Hawthorne), numa empresa chamada "Western Electric", para identificar os fatores que influenciavam na produção. Antes dele, os estudiosos - em especial Frederick Winslow Taylor - basicamente restringiam-se aos fatores diretamente relacionados com o trabalho em si e suas tarefas, dando muito pouca atenção aos aspectos psicológicos e sociológicos, ou seja, ao elemento humano.

Com a *Experiência de Hawthorne*, Mayo concluiu que quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior será a disposição do funcionário de produzir, que o trabalho é uma atividade tipicamente grupal, que o comportamento do indivíduo se apoia no grupo e que o indivíduo é motivado essencialmente pela necessidade de "estar junto", de "ser reconhecido" e de receber adequada comunicação. Em suma, Mayo mostrou a importância dos fatores psicológicos como mola propulsora das ações humanas.

A partir de Mayo, outras teorias surgiram para explicar o comportamento humano no trabalho, destacando-se a *Teoria X e Teoria Y* - de Douglas Mc Gregor, a *Hierarquia das Necessidades* - de Abraham H. Maslow e a *Teoria dos Fatores* - de Frederick Herzberg.

Numa tentativa de descrever certos conceitos que os administradores possuem sobre o indivíduo, Douglas Mc Gregor identificou duas imagens extremas, que ele rotulou de Teoria X e Teoria Y:

A Teoria X tende a levar os gerentes a pensar num controle rígido dos subordinados, a uma gerência autoritária, visto que na visão desta teoria, a maioria das pessoas não gostam de trabalhar, são preguiçosas, inerentemente irresponsáveis, desprovidas de ambição e de desejo de assumir responsabilidades.

Em contrapartida a esta visão um tanto negativa do indivíduo, a Teoria Y tende a levar os gerentes a uma gerência participativa, na medida que supõe que as pessoas são responsáveis, não possuem aversão ao trabalho, são orientadas para o crescimento e desenvolvimento.

Abraham H. Maslow defendia que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos: fisiológicas (respirar, sede, fome) segurança (moradia), sociais (desejos de afiliação ou relacionamento interpessoal), auto-estima (reconhecimento, prestígio) e realização pessoal (sucesso, auto-desenvolvimento). E propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior.

[...] as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. (MASLOW, 1971) apud (RODRIGUES, 1994, p. 40).

Há poucas evidências que o conceito da progressão hierárquica se sustente. Não se pode motivar as pessoas do mesmo modo. "Pessoas diferentes estarão em pontos diferentes da hierarquia e a mesma pessoa pode estar em pontos diferentes em momentos diferentes. O principal valor desta abordagem é o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com o propósito de motivar o comportamento." (BOWDITCH & BUONO, 1992, p. 42).

Ao desenvolver sua teoria, Frederick Herzberg sugere que a motivação é composta de duas dimensões, não relacionadas:

Os fatores higiênicos ou insatisfacientes que podem impedir a insatisfação, porém não influenciam os empregados a obterem um desempenho melhor e a se sentirem motivados. São eles: remuneração, condições de trabalho, relacionamento com chefe e com colegas, seguridade no emprego, status, etc.

Os fatores motivacionais ou satisfacientes que efetivamente tornam os empregados plenamente satisfeitos e motivados. São eles: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, crescimento, etc.

[...] MAYO mostrou a importância do fator psicológico como determinante do "agir dos músculos". As necessidades humanas apresentadas por MASLOW interligam-se ou justificam a "visão" do trabalhador nos diversos níveis de crescimento, que influenciam o seu agir hoje. McGregor, com sua teoria X - teoria Y, dá início à modificação das atribuições da tarefa do indivíduo no trabalho. E, finalmente HERZBERG, introduzindo a teoria dos "dois fatores", que propõe a motivação do indivíduo com base no enriquecimento do cargo. (RODRIGUES, 1994, p.48).

Todos estes estudos realizados, serviram de base para o surgimento de novas linhas de pesquisa enfocando o comportamento humano no trabalho e a relação existente entre a satisfação do trabalhador e sua produtividade.

### **3.2. Qualidade de Vida no Trabalho**

#### **3.2.1. Origem e evolução**

Como vimos, muitos estudos já foram realizados relacionando a satisfação do trabalhador e sua produtividade. Além de consequência natural destes estudos, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o resultado dos esforços para humanizar o ambiente organizacional e para atenuar os conflitos existentes nas relações indivíduo/trabalho.

O surgimento de estudos relacionados com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) aconteceram por volta dos anos 50, na Inglaterra, quando um grupo de cientistas, liderados por Eric Trist do Tavistock Institute (Londres), desenvolveu um modelo visando agrupar o trinômio indivíduo/trabalho/organização, conhecido como Modelo dos Sistemas Sócio-Técnicos. Esta abordagem sócio-técnica tinha como finalidade orientar esforços para uma melhor forma de organização do trabalho, a partir da análise e reestruturação da tarefa, tendo como base a satisfação e o bem-estar do trabalhador.

Mas, foi só na década de 60 que o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), se difundiu entre os cientistas sociais, líderes sindicais e empresários que se conscientizaram da necessidade de se desenvolver melhores formas de organizar o trabalho, devido principalmente, pela maior conscientização dos trabalhadores referente a questão da valorização do ser humano e de melhores formas e condições de trabalho. Este fato,

estimulou cientistas e empresários a reforçar estudos com o intuito de se identificar fatores do trabalho que estariam afetando a satisfação e o desempenho do trabalhador.

"No início da década de 70 que a expressão 'qualidade de vida no trabalho' foi introduzida, publicamente, pelo professor Louis Davis (UCLA, Los Angeles)." (VIEIRA, 1996c, p.37).

"Qualidade de Vida no Trabalho é uma abordagem que apenas recentemente tem sido aplicada ao ambiente de trabalho. Ela representa, na literatura específica, o **aspecto globalizante** [sem grifo no original] antes tratado através de estudos de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos, de satisfação no trabalho." (ARAÚJO, 1996, p.378).

MORAES et al (1995, p.172), aponta duas fases distintas na abordagem sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A primeira fase (1969 - 1974) deu ênfase as questões relativas aos efeitos do emprego na saúde e no bem-estar dos trabalhadores. A segunda, abordou tanto as condições do ambiente de trabalho consideradas desejáveis por parte dos trabalhadores, como o desempenho destes, em termos de produtividade e qualidade.

Em virtude da crescente inflação e da crise energética que atingiu os países do Ocidente na década de 70, e que fez com que a questão da sobrevivência das empresas ocupasse posição de destaque em detrimento das questões relativas ao trabalhador, houve uma paralisação no desenvolvimento de preocupações com Qualidade de Vida no Trabalho, que estendeu-se até o final da referida década.

Em 1979, em decorrência da diminuição do envolvimento dos trabalhadores com suas respectivas tarefas, bem como do aumento da competição global, as preocupações com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) ressurgiram.

Em virtude da diversidade dos conceitos abordando a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), NADLER & LAWLER (1983) apud RODRIGUES (1994, p.81), desenvolveram um quadro sobre a evolução do conceito de QVT, a saber:

**Quadro 01: Evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho**

**EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

<b>PERÍODO</b>	<b>FOCO PRINCIPAL</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa a utilização dos termos "gerenciamento participativo" e "democracia industrial" com bastante frequência, invocador como ideais do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT.

Fonte: NADLER & LAWLER (1983) apud RODRIGUES (1994, p.81).

"Atualmente a QVT tem sido vista como uma maneira de se integrar o homem a seu trabalho, propiciando um ambiente de maior satisfação e motivação para um desempenho superior do trabalhador em seu cargo." (MACEDO, 1992, p.155).

A Qualidade de Vida no Trabalho tem sido vista atualmente como uma abordagem que apresenta técnicas realmente operacionais, abrangendo vários aspectos ou pontos críticos dentro do sistema organizacional. Pode se dar priorizando gestões mais participativas, redimensionando o sistema de recompensas, garantindo o enriquecimento das tarefas e priorizando a utilização das habilidades diversas do trabalhador, ou ainda, gerando mudanças físicas e tangíveis nas condições de

trabalho, tais como na iluminação do ambiente e no nível de ruído. (MORAES et al, 1995, p. 173).

FERNANDES (1988) "vê a QVT hoje como uma imposição histórica, devido a evolução social que induziu no trabalhador uma consciência participativa, reforçada e realimentada pelos meios de comunicação." (apud RODRIGUES, 1994, p. 107)

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é hoje difundida no mundo todo e busca um aumento de produtividade, competitividade e eficácia organizacional aliadas a um incremento de desempenho, satisfação e bem-estar do trabalhador no trabalho e com o trabalho.

### 3.2.2. Conceituações

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) possui diversas e distintas abordagens. Em decorrência deste fato, destacamos abaixo, vários conceitos que servirão de base para o entendimento do tema. Cabe dizer que não há intenção de esgotar a conceituação sobre o referido assunto.

Segundo HACKMAN & LAWLER (1971), os indivíduos são capazes de obter uma satisfação pessoal significativa quando eles desempenham os trabalhos que experimentam com elevada variedade, autonomia, identidade de tarefa e feedback. Além destas quatro dimensões, propõe ainda convivência com os outros e oportunidade de amizade. Os esforços para a qualidade de vida no trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios. Embora sejam usadas muitas técnicas diferentes sob o título de qualidade de vida no trabalho, a maioria dos métodos acarreta a reformulação de cargos, com a participação dos trabalhadores afetados. (apud MORAES & KILIMNIK, 1994, p. 306).

Conforme WALTON (1973), "a idéia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e uma melhoria do meio organizacional." (apud TANHAUSER, 1994, p. 16).



Para WESTLEY (1979), "as melhorias voltadas para a qualidade de vida no trabalho decorrem dos esforços, voltados para a humanização do trabalho, que buscam solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade industrial." (apud MORAES & KILIMNIK, 1994, p.306).

De acordo com GUEST (1979), "QVT é um processo pelo qual uma organização tenta relevar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-o em decisões que o afeta em seu trabalho." (apud MORAES & KILIMNIK, idem).

Segundo NADLER & LAWLER (1983), "[...] a qualidade de vida no trabalho é um modo de pensar sobre pessoas, trabalho e organizações. Seus elementos distintivos são (1) preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas e a efetividade organizacional, e (2) a idéia de participação na solução de problemas organizacionais e tomada de solução." (apud MORAES & KILIMNIK, idem).

Conforme WERTHER & DAVIS (1983), "os esforços para melhorar a qualidade de vida procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios." (FERNANDES, 1988, p. 10).

Para VIEIRA & HANASHIRO (1984), o conceito de QVT pode ser definido como [...] melhoria nas condições de trabalho - com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para os empregados como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho. (apud VIEIRA, 1996c, p.39).

De acordo com KAHN (1984), "a Qualidade de Vida é definida não só pelo que é feito para as pessoas, mas também pelo que elas fazem por si próprias e pelos outros." (apud RODRIGUES, 1994, p.98).

Segundo HUSE & CUMMINGS (1985), "pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, destacando-se dois pontos distintos: a) a preocupação com bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; b) a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho." (apud MORAES & KILIMNIK, 1994, p.306).

Conforme DAVIS (1985), "QVT são condições favoráveis ou desfavoráveis ao empregado resultantes de um ambiente de trabalho." (apud VEIRA, 1996c, p.38).

Para SHAMIR & SALOMON (1985), "a expressão QVT refere-se à um bem-estar relacionado ao emprego do indivíduo e a extensão em que sua experiência de trabalho é compensadora, satisfatória e despojada de stress e outras consequências negativas." (apud RODRIGUES, 1994, p.98).

De acordo com CÁSSIO (1986), "há duas formas de se enquadrar a QVT: 1) Como um conjunto de condições organizacionais objetivas, práticas e princípios administrativos entre outros critérios explícitos (condições seguras de trabalho, estilo de supervisão, nível de participação, benefícios, sistema de recompensas, etc.); e 2) Conjuntos de percepções dos trabalhadores em relação às condições oferecidas." (apud NERI, 1993, p.30).

Segundo QUIRINO & XAVIER (1987, p.73), QVT é a valorização de todas as variáveis que envolvem o trabalhador, estejam elas diretamente relacionadas ao cargo ou não, visando o seu bem-estar geral, seja físico, social, psicológico e econômico, partindo do pressuposto de que a devida administração destas variáveis trarão resultados positivos tanto para o trabalhador que se sentirá mais feliz, conseqüentemente mais motivado, como para a organização que terá diminuído os seus custos decorrentes de greves, absenteísmo, turnover, alcoolismo, doenças físicas e etc...

Conforme FERNANDES (1988, p. 10), "o conceito de QVT é, de certa forma abrangente, englobando as melhorias das condições de trabalho decorrentes dos movimentos sindicais e atos legislativos que visam proteger o empregado e propiciar-lhe melhores condições de vida, mas inclui ainda o atendimento de necessidades e aspirações humanas."

Para FERNANDES & GUTIERREZ (1988, p.23), "QVT implica na reformulação de cargos, com a participação dos trabalhadores e melhoria do meio ambiente organizacional."

De acordo com FERNANDES & BECKER (1988, p.1777), "QVT está relacionada com a produtividade e tem-se constituído como uma alternativa para combater os efeitos negativos do taylorismo."

Segundo CAPOBIANCO ([199-], p.14), "QVT é a medida pela qual os membros de uma organização têm condição de satisfazer suas importantes necessidades, através de suas experiências de trabalho."

Conforme MACEDO (1992, p.155), "[...] estudos e pesquisas que buscam integrar o homem a seu trabalho. A integração obtida via QVT deve propiciar um ambiente de maior satisfação e motivação para um desempenho superior do trabalhador em seu cargo."

Para LIMA (1994, p.56), "QVT está associada tanto à satisfação dos empregados quanto ao crescimento de produtividade das empresas, considerando que as pessoas serão tanto mais produtivas quanto mais satisfeitas e envolvidas estiverem com o próprio trabalho."

De acordo com RODRIGUES (1994, p.21), "Qualidade de Vida no Trabalho é a resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização."

Segundo MORAES & KILIMNIK (1994, p.307), "a ênfase da QVT é na substituição do sedentarismo e o stress por um maior equilíbrio entre o trabalho e lazer que resulte em melhor qualidade de vida. Numa visão institucional a QVT deve monitorar todas as variáveis que determinam o ambiente tecnológico, psicológico, sociológico, político, e econômico do trabalho."

Conforme SEKIOU & BLONDIN, "QVT é definida como sendo uma aplicação correta de uma filosofia humanista, pela introdução de métodos participativos, visando modificar aspectos do local de trabalho, a fim de criar uma situação nova, mais favorável à satisfação dos empregados." (apud VIEIRA, 1996a, p.19).

### **3.2.3. Análise dos conceitos apresentados-**

Identificamos alguns pontos básicos existentes entre os conceitos apresentados, a saber:

A preocupação com a satisfação e bem-estar do trabalhador foi citada pela maioria absoluta dos autores: HACKMAN & LAWLER, WALTON, NADLER & LAWLER, WERTHER & DAVIS, VIEIRA & HANASHIRO, HUSE & CUMMINGS, SHAMIR &

SALOMON, QUIRINO & XAVIER, FERNANDES, CAPOBIANCO, MACEDO, LIMA, RODRIGUES e SEKIOU & BLONDIN.

HACKMAN & LAWLER, NADLER & LAWLER, WERTHER & DAVIS, VIEIRA & HANASHIRO, HUSE & CUMMINGS, QUIRINO & XAVIER, FERNANDES & BECKER, MACEDO, LIMA, ressaltam a preocupação com a produtividade e eficácia organizacional.

A preocupação com novas e melhores formas de organizar trabalho e a reestruturação do desenho dos cargos foram mencionadas por HACKMAN & LAWLER, WALTON, FERNANDES & GUTIERREZ.

A ênfase na melhoria das condições de trabalho aliada aos esforços à humanização do trabalho foram destacados por WALTON, WESTLEY, VIEIRA & HANASHIRO, QUIRINO & XAVIER, FERNANDES, FERNANDES & GUTIERREZ, SEKIOU & BLONDIN.

A participação do trabalhador em questões que afetam seu trabalho foi citada por HACKMAN & LAWLER, WALTON, GUEST, NADLER & LAWLER, HUSE & CUMMINGS, FERNANDES & GUTIERREZ, SEKIOU & BLONDIN.

A diminuição do stress, como sendo um dos benefícios que uma boa Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) pode proporcionar à empresa, foi mencionada por SHAMIR & SALOMON, QUIRINO & XAVIER, MORAES & KILIMNIK.

A definição de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como um modo de se pensar sobre pessoas, trabalho e organizações, foi abordada por NADLER & LAWLER, HUSE & CUMMINGS.

Para finalizar, o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi definido como sendo a valorização de todas as variáveis que afetam o trabalhador, sejam elas, sócio-psicológicas, físicas, tecnológicas e/ou econômicas. (QUIRINO & XAVIER, MORAES & KILIMNIK).

Assim, "Qualidade de Vida no Trabalho orienta-se em três grandes enfoques, cada um envolvendo uma série de dimensões: reestruturação do desenho dos cargos e novas formas de organizar o trabalho; formação de equipes de trabalho semi-autônomas ou auto-gerenciadas; e melhoria do meio ambiente organizacional." (FERNANDES, 1988, p. 10).

De acordo com as conceituações apresentadas, verifica-se que Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) possui conteúdos objetivos, relacionados com as condições físicas do

ambiente organizacional, nível de participação, nível de autonomia, enriquecimento de tarefas, inovações no sistema de recompensas, etc. E possui conteúdos subjetivos, relacionados com a satisfação e o bem-estar do trabalhador no ambiente de trabalho.

Como podemos constatar, vários foram os autores que elaboraram definições sobre o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), porém, não há uma definição consensual na literatura existente sobre o tema. Em virtude deste fato, a expressão Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), ainda não é suficientemente clara em termos teóricos, havendo dúvidas quanto ao exato significado do termo. "A qualidade de vida no trabalho é um fenômeno complexo, com muitas facetas. O homem, pouco a pouco, vai desvendando cada uma de suas diferentes perspectivas e visões teóricas." (CORRÊA, 1991, p.249).

### **3.2.4. Modelos para o diagnóstico da QVT**

Vários modelos para a aferição da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nas organizações já foram desenvolvidos. Estes modelos identificam fatores determinantes da QVT nas organizações. Dentre eles, destacam-se o modelo de WALTON (1973), HACKMAN & OLDHAM (1975), WESTLEY (1979), DAVIS & WERTHER (1983), NADLER & LAWLER (1983), HUSE & CUMMINGS (1985) e SIQUEIRA & COLETTA (1989).

Sabemos que é difícil encontrar organizações que apresentem todos os indicadores destes referidos modelos de maneira positiva. "A grande utilidade desses referenciais consiste exatamente em facilitar a discriminação das áreas a serem priorizadas nos programas de melhoria de qualidade de vida no ambiente organizacional." (NERI, 1993, p.31).

#### **3.2.4.1. Hackman & Oldham (1975)**

Este modelo teórico avalia a Qualidade de Vida no Trabalho em termos de dimensão da tarefa, estados psicológicos e resultados pessoais e de trabalho. Para estes autores, a QVT é a resultante de dimensões básicas da tarefa que são capazes de produzir determinados estados psicológicos que dão origem a resultados pessoais e de trabalho.

**a) Dimensões da tarefa:**

- variedade da tarefa;
- identidade da tarefa;
- significação da tarefa;
- autonomia;
- feedback.

**b) Estados psicológicos:**

- significância percebida pelos resultados do trabalho;
- responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho;
- conhecimento dos resultados do trabalho;
- eficácia da necessidade de crescimento do trabalhador.

**c) Resultados pessoais e de trabalho:**

- alta motivação interna para o trabalho;
- alta qualidade no desempenho do trabalho;
- alta satisfação com o trabalho;
- absenteísmo e rotatividade baixa.

**3.2.4.2. Westley (1979)**

Segundo este autor, a QVT pode ser examinada através de quatro problemas que afetam significativamente a satisfação do trabalhador, a saber:

- 1) **Econômico:** equidade salarial, remuneração adequada, local de trabalho, etc.
- 2) **Político:** liberdade de expressão, segurança no emprego, relacionamento com chefia, etc.
- 3) **Psicológico:** nível de desafio, criatividade, desenvolvimento pessoal e profissional, etc.
- 4) **Sociológico:** participação nas decisões, autonomia, relacionamento interpessoal, etc.

Estes problemas, se não resolvidos, trariam consequências para o trabalhador. Os problemas políticos gerariam insegurança; os econômicos, injustiça; os psicológicos, alienação e os sociológicos, anomia. De acordo com WESTLEY (1979), “a insatisfação

reflete a remuneração inadequada; a alienação, um sentimento de que o trabalho é pessoalmente prejudicial; e a anomia, uma falta de envolvimento moral.” (apud RODRIGUES, 1994, p.86).

O autor propõe como meios de solucionar ou minimizar estes problemas o enriquecimento das tarefas, trabalho auto-supervisionado, distribuição de lucros e participação nas decisões - para citar alguns.

#### **3.2.4.3. Davis & Werther (1983)**

Estes autores identificam elementos organizacionais, ambientais e comportamentais como aspectos que influenciam o projeto de cargos em termos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

→ **Elementos organizacionais:** referem-se ao fluxo de trabalho e às práticas de trabalho, evitando-se uma abordagem mecanicista e buscando-se uma melhor forma de organizar o trabalho.

→ **Elementos ambientais:** referem-se às habilidades e disponibilidades de empregados e às expectativas sociais dos mesmos.

→ **Elementos comportamentais:** dizem respeito à quatro dimensões básicas - autonomia, variedade, identidade da tarefa e retroinformação.

#### **3.2.4.4. Nadler & Lawler (1983)**

Estes autores indicam quatro indicadores representativos de Qualidade de Vida no Trabalho (apud VIEIRA, 1996c, p. 40):

- 1) Participação nas decisões;
- 2) Reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos;
- 3) Inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional;
- 4) Melhora do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

### 3.2.4.5. Huse & Cummings (1985)

Estes autores descrevem quatro aspectos para operacionalizar um programa de QVT, são eles:

- **Participação do trabalhador:** refere-se ao envolvimento do trabalhador no processo de tomada de decisão em vários níveis organizacionais.
- **Projeto de cargos:** envolve a reestruturação de cargos tendo por finalidade o enriquecimento do trabalho aliado a maior variedade da tarefa e feedback.
- **Inovação no sistema de recompensa:** engloba todo o plano de cargo e salário da organização a fim de minimizar as diferenças salariais.
- **Melhoria no ambiente de trabalho:** envolve melhorias nas condições físicas ou tangíveis do trabalho.

### 3.2.4.6. Siqueira & Coletta (1989)

Estes autores através de um estudo realizado em empresas industriais e comerciais de Uberlândia (MG) identificaram como fatores determinantes de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): o próprio trabalho, as relações interpessoais, os colegas, o chefe, a política de recursos humanos e a empresa. Estes fatores foram configurados em cinco categorias (VIEIRA, 1996c):

- 1) **Política de Recursos Humanos:** treinamento, benefícios, estabilidade, etc.
- 2) **Trabalho:** ambiente saudável, tarefas enriquecidas, amizade entre colegas, etc.
- 3) **Interações Pessoais:** bons relacionamentos com os colegas e chefia.
- 4) **Indivíduo:** assiduidade, satisfação com o que faz, responsabilidade, etc.
- 5) **Empresa:** imagem favorável, bem conceituada, administração eficiente, etc.



### 3.2.4.7. Walton (1973)

(Dentre os diversos modelos teóricos desenvolvidos para diagnosticar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nas organizações, optamos pelo modelo proposto por Richard Walton (1973) para ser o referencial teórico básico da presente pesquisa.) A sua amplitude (leva em conta fatores intra e extra-organização), possibilita ao investigador condições de melhor avaliar o nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

O modelo que se segue, é composto por oito dimensões e seus indicadores que afetam o trabalhador na situação de trabalho. As oito dimensões (compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total da vida e relevância social da vida no trabalho) juntamente com seus respectivos indicadores, auxiliam o investigador a identificar os aspectos favoráveis e/ou desfavoráveis no trabalho.

O referido modelo está demonstrado a seguir:

**CATEGORIAS CONCEITUAIS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>INDICADORES</b>
1 - Compensação justa e adequada	a) Renda adequada ao trabalho b) Equidade interna c) Equidade externa
2 - Condições de trabalho	a) Jornada de trabalho b) Ambiente físico seguro e saudável
3 - Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	a) Autonomia b) Significado da tarefa c) Identidade da tarefa d) Variedade da habilidade e) Retroinformação
4 - Oportunidade de crescimento e segurança	a) Possibilidade de carreira b) Crescimento profissional c) Segurança de emprego
5 - Integração social no trabalho	a) Igualdade de oportunidades b) Relacionamento
6 - Constitucionalismo	a) Respeito às leis e direitos trabalhistas b) Liberdade de expressão c) Normas e rotinas
7 - Trabalho e espaço total da vida	a) Papel balanceado do trabalho
8 - Relevância social da vida no trabalho	a) Imagem da empresa

Fonte: WALTON (1973) apud VIEIRA (1996c, p. 44).

### 3.2.4.7.1. Identificação das dimensões de Walton para QVT

**1) Compensação justa e adequada:** Refere-se à satisfação do empregado em relação a remuneração recebida.

"A justiça do sistema de compensação é pesquisada através da adequação da remuneração ao trabalho que o trabalhador realiza, equidade interna (equilíbrio entre as remunerações na empresa) e equidade externa (comparação da remuneração com o mercado de trabalho)." (VIEIRA, 1996c, p.45).

**2) Condições de trabalho:** Diz respeito às condições ambientais físicas e às jornadas de trabalho que devem ser propícias para a redução do risco de acidentes e de doenças, visando a saúde e o bem-estar do empregado.

**3) Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades:** Está relacionado com a possibilidade do trabalhador utilizar seus conhecimentos e aptidões, desenvolver sua autonomia, se realizar pessoalmente e profissionalmente no trabalho e receber retroinformações sobre o seu próprio desempenho.

**4) Oportunidade de crescimento e segurança:** "Está relacionada às possibilidades que o trabalho oferece em termos de carreira na empresa, de crescimento profissional e pessoal e de segurança no emprego de forma mais duradoura." (VIEIRA, idem).

**5) Integração social no trabalho:** Diz respeito aos aspectos fundamentais à um bom nível de integração social no trabalho, dentre eles, podemos citar, a ausência de preconceitos, apoio mútuo e ausência de diferenças hierárquicas marcantes.

**6) Constitucionalismo:** Refere-se à necessidade de se estabelecer normas e regras da organização, dos direitos e deveres do trabalhador, prevalecendo um ambiente onde impere o diálogo livre e o respeito da privacidade de cada um.

"O estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador e recursos contra decisões arbitrárias são necessários para que se estabeleça um clima de democracia." (VIEIRA, idem).

**7) Trabalho e espaço total da vida:** Está relacionado ao grau de equilíbrio entre o tempo que o trabalhador despende no trabalho e nas outras atividades de interesse.

**8) Relevância social da vida no trabalho:** Refere-se à imagem da empresa diante dos seus funcionários, dos clientes atuais e potenciais, dos meios de comunicação social (imprensa, televisão, rádio), dos fornecedores, da comunidade em geral, etc.

#### **3.2.4.7.2. Identificação dos indicadores de Walton para QVT**

##### **Dimensão 1 - Compensação justa e adequada.**

**Indicador a) - Renda adequada ao trabalho:** A remuneração que o trabalhador recebe está de acordo com as tarefas que o mesmo executa no trabalho. A empresa estabelece um nível justo de remuneração, que se adequa ao grau de esforço, de qualificação, de habilidades e de responsabilidades que o trabalho exige

**Indicador b) - Equidade interna:** Não há diferenças salariais entre os trabalhadores que executam tarefas idênticas ou bastante parecidas dentro da empresa.

**Indicador c) - Equidade externa:** A remuneração que o empregado recebe, é idêntica ou bastante parecida com a dos empregados de outras empresas que executam funções idênticas ou bastante próximas deste.

##### **Dimensão 2 - Condições de trabalho.**

**Indicador a) - Jornada de trabalho:** A quantidade de horas trabalhadas na empresa obedece as limitações legais, não provocando com isto, stress, fadiga e esgotamento por parte dos funcionários.

**Indicador b) - Ambiente físico seguro e saudável:** A empresa respeita as normas de segurança, utilizando, quando necessário, equipamentos de proteção individual aos trabalhadores, evitando e/ou diminuindo com isso, acidentes de trabalho. A empresa

também se preocupa com a preservação da saúde dos empregados, realizando exames médicos periódicos, monitorando as condições ambientais, de forma a manter um ambiente onde a iluminação é suficiente, constante e uniformemente distribuída, onde o nível de ruído está de acordo com o permitido (85 decibéis) e onde a temperatura, ventilação, higiene, arrumação e os mobiliários possibilitam condições de trabalho consideradas saudáveis. Em outras palavras, a empresa preocupa-se com a integridade física e mental do empregado e por consequência, com a sua saúde e qualidade de vida.

### **Dimensão 3 - Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades.**

**Indicador a) - Autonomia:** A empresa proporciona ao empregado certa liberdade de agir e de decidir sobre o seu trabalho. Refere-se ao grau de liberdade que o empregado possui para desenvolver suas tarefas.

**Indicador b) - Significado da tarefa:** O empregado se realiza profissionalmente e pessoalmente no trabalho. Refere-se ao grau de satisfação que o trabalhador possui frente ao trabalho que realiza.

**Indicador c) - Identidade da tarefa:** O trabalhador possui informações e conhecimento pleno sobre o processo de trabalho. Diz respeito ao grau de informação sobre o processo de trabalho.

**Indicador d) - Variedade da habilidade:** O trabalho que o empregado executa exige diferentes conhecimentos e habilidades, que não tornam o trabalho monótono e repetitivo.

**Indicador e) - Retroinformação:** O trabalhador recebe comentários periódicos sobre o seu desempenho e sobre os resultados do seu trabalho.

### **Dimensão 4 - Oportunidade de crescimento e segurança.**

**Indicador a) - Possibilidade de carreira:** A empresa possui uma política de Recursos

Humanos que possibilita ao empregado capacitado e habilitado, acesso à cargos de níveis mais elevados.

**Indicador b) - Crescimento profissional:** A empresa através de atividades formais de treinamento e/ou atividades de treinamento no próprio ambiente de trabalho, proporciona ao trabalhador oportunidades de adquirir novos conhecimentos e habilidades.

**Indicador c) - Segurança de emprego:** A empresa através de sua política de Recursos Humanos, faz os funcionários se sentirem seguros em relação à manutenção do emprego.

#### **Dimensão 5 - Integração social no trabalho.**

**Indicador a) - Igualdade de oportunidades:** Todos os empregados da empresa são tratados de forma igualitária, não havendo favoritismos e preferências por alguns em detrimento de outros. Os trabalhadores - tanto para serem promovidos e/ou transferidos ou ainda serem admitidos - serão selecionados segundo as suas qualificações, habilidades e por seus merecimentos.

**Indicador b) - Relacionamento:** Há um bom nível interpessoal e intergrupar entre os funcionários da empresa, fazendo com que os mesmos se apoiem mutuamente.

#### **Dimensão 6 - Constitucionalismo.**

**Indicador a) - Respeito às leis e direitos trabalhistas:** As decisões e os procedimentos tomados pela empresa estão estritamente baseados nas determinações legais. A empresa respeita os direitos dos trabalhadores (férias, 13º salário, horário de trabalho, carteira assinada, etc.).

**Indicador b) - Liberdade de expressão:** A empresa possibilita um clima de abertura que permite a manifestação livre das idéias e dos pensamentos por parte dos funcionários.

42

**Indicador c) - Normas e rotinas:** As normas e rotinas da empresa são claras, explícitas, bem definidas, difundidas, compreendidas e aceitas por todos os funcionários.

#### **Dimensão 7 - Trabalho e espaço total da vida.**

**Indicador a) - Papel balanceado do trabalho:** Diz respeito ao equilíbrio satisfatório do trabalho com os outros papéis do trabalhador (convívio familiar, lazer, estudos, etc.).

#### **Dimensão 8 - Relevância social da vida no trabalho.**

**Indicador a) - Imagem da empresa:** Refere-se à imagem que a empresa desfruta perante os seus funcionários, clientes atuais e potenciais, meios de comunicação social (imprensa, televisão, rádio), fornecedores, comunidade em geral, etc.

### **3.2.5. Fatores determinantes de QVT nas diversas abordagens apresentadas**

Para melhor visualizar as diversas abordagens da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) apresentadas no presente trabalho, elaborou-se um quadro resumo dos fatores determinantes de QVT segundo a visão dos seus autores:

**Quadro 03: Fatores determinantes de QVT nas diversas abordagens**

<b>FATORES DETERMINANTES DE QVT NAS DIVERSAS ABORDAGENS</b>
<p><b>WALTON (1973)</b></p> <p>Compensação justa e adequada; condições de trabalho; oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social no trabalho; constitucionalismo; trabalho e espaço total da vida e relevância social da vida no trabalho.</p>
<p><b>HACKMAN &amp; OLDHAM (1975)</b></p> <p>Variedade da tarefa; identidade da tarefa, significação da tarefa; autonomia e feedback.</p>
<p><b>WESTLEY (1979)</b></p> <p>Enriquecimento das tarefas; trabalho auto-supervisionado; distribuição de lucros e participação nas decisões.</p>
<p><b>DAVIS &amp; WERTHER (1983)</b></p> <p>Projeto de cargos segundo a habilidade, disponibilidade e expectativas sociais do empregado; práticas de trabalho não mecanicistas; autonomia; variedade; identidade da tarefa e retroinformação.</p>
<p><b>NADLER &amp; LAWLER (1983)</b></p> <p>Participação nas decisões; reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupos de trabalho autônomos; inovação no sistema de recompensas e melhora do ambiente de trabalho.</p>
<p><b>HUSE &amp; CUMMINGS (1985)</b></p> <p>Participação do trabalhador; projeto de cargos; inovação no sistema de recompensa e melhoria no ambiente de trabalho.</p>
<p><b>SIQUEIRA &amp; COLETTA (1989)</b></p> <p>Próprio trabalho; relações interpessoais; colegas; chefe; política de recursos humanos e empresa.</p>

Fonte: Dados primários.



### 3.3. Qualidade de vida do funcionário

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido objeto de estudo em diversos países. Porém, a satisfação e o bem-estar no trabalho não estão separados da vida do empregado como um todo. A qualidade na vida profissional do funcionário influencia ou é influenciada pela qualidade na vida pessoal do mesmo. Logo, verifica-se a necessidade de uma análise na vida do trabalhador fora do ambiente de trabalho. (RODRIGUES, 1994).

Há vários aspectos relacionados à sua vida fora do ambiente organizacional que podem ter efeitos sobre a sua assiduidade, produtividade e desempenho, como o stress, a fadiga, o sedentarismo, a alimentação inadequada, o consumo de álcool, drogas ou cigarro, a depressão, a má administração do tempo pessoal, etc.

As organizações podem contribuir para que o funcionário tenha qualidade na sua vida pessoal mantendo salários justos, horários adequados e saudáveis de trabalho, realizando campanhas de conscientização sobre a importância da adoção de uma vida mais saudável, incentivando hábitos alimentares saudáveis e a prática de exercícios físicos, promovendo palestras e/ou campanhas de prevenção contra a AIDS, o consumo exagerado de bebidas alcoólicas e de cigarro, etc.

O funcionário também deve buscar a sua qualidade de vida fora do ambiente de trabalho, procurando adotar um estilo de vida mais saudável, administrando melhor o seu tempo disponível, equilibrando satisfatoriamente o trabalho com os seus outros papéis (convívio familiar, lazer, esportes), etc.

“Muitas vezes, a má administração do tempo e das prioridades faz com que executivos levem trabalho para casa, abandonem a família, deixem as horas de lazer sempre para um dia seguinte e ganhem ainda como brindes ataques cardíacos. [...] ou ainda, por conta de salários defasados, ele pode vir a trabalhar além da conta, a fim de ganhar horas extras.” (NEVES, 1994a, p.27). No curto prazo pode ser um bom negócio à Empresa e a ele, todavia, a médio e longo prazos certamente não será. É difícil imaginar que a longo prazo uma empresa consiga produzir bens e serviços com qualidade sem que haja qualidade na vida pessoal e profissional dos seus empregados.

Segundo KAHN (1984), “[...] a Qualidade de Vida é definida não só pelo que é feito para as pessoas, mas também pelo que elas fazem por si próprias.” (apud RODRIGUES, 1994, p.98).

O Brasil é um dos países que mais apresentam ausentismo por problemas de saúde. (NEVES, 1994b). Lidar com este tipo de problema geralmente é muito mais dispendioso para as empresas do que educar e conscientizar os funcionários da importância da adoção de um estilo de vida mais saudável.

A qualidade de vida deve existir dentro e fora do trabalho. Assim como o trabalho pode influir na vida pessoal do funcionário, a vida pessoal deste pode interferir no seu comportamento e desempenho no trabalho.

## **4. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA**

### **4.1. Diagnóstico geral da Empresa**

A Empresa Comércio e Representação Santa Mônica Ltda. atua no comércio varejista, utilizando o sistema de auto-serviço (supermercado). Foi fundada no dia 02 de dezembro de 1983, à Av. Madre Benvenuta, nº 790, Santa Mônica, que lhe emprestou o nome. Na época, contava com apenas 18 funcionários. Atualmente, o Supermercado objeto de estudo opera com 2.200 m<sup>2</sup> de área de vendas, 27 check-outs e conta com a colaboração de 225 empregados na Administração da Loja da Unidade Florianópolis e 49 empregados na Administração Central, totalizando 274 empregados.

Com a evolução dos negócios, a clientela, cada vez maior, exigiu sucessivas ampliações do seu espaço físico. A primeira delas foi em outubro de 1985. Em 1989, abriu-se a primeira filial no centro de Florianópolis (SC). Vale dizer que em julho de 1997 esta filial desvinculou-se da rede Santa Mônica Supermercados.

Em 1992, a Empresa abriu uma filial na cidade de Joinville (SC) - à Av. Ministro Calógeras, nº 1.440. Esta Unidade conta com a colaboração de 117 empregados, possuindo 1.550 m<sup>2</sup> de área de vendas e 16 check-outs para atendimento. Já na sua implantação, recebeu equipamentos de última geração, sendo na época a primeira loja do Estado de Santa Catarina a operar com leitura óptica, totalmente automatizada, com os produtos comercializados e controlados através de etiquetas com código de barras.

Em dezembro de 1994, o Santa Mônica inaugurou mais uma nova unidade, localizada em Itajaí (SC) - à Av. Sete de Setembro, nº 1.330. Esta Unidade possui 2.200 m<sup>2</sup> de área de vendas, 21 check-outs, contando com 122 empregados.

As três lojas (Florianópolis, Joinville e Itajaí) perfazem cerca de 5.950 m<sup>2</sup> de área de vendas, somando-se nas mesmas 64 check-outs para atendimento e 513 empregados.

O Supermercado Santa Mônica visa prestar o melhor serviço no ramo onde atua, buscando sempre melhorar o seu desempenho e primando pelo bom convívio entre todas as pessoas que tenham algum relacionamento com a Empresa. Tem como causa primeira de

47

sua existência o cliente, buscando satisfazer toda a expectativa do mesmo, colocando a sua disposição bens e serviços da mais alta qualidade.

Em outubro de 1996, o Santa Mônica iniciou o programa de Qualidade Total Santa Mônica (QTSM), com o objetivo de conquistar permanentemente seus clientes (internos e externos) e tornar-se ainda mais competitiva. Em agosto de 1997, deu início ao “Programa 5S” (*senso de utilização*: manter somente os materiais necessários; *senso de ordenação*: tudo tem lugar certo; *senso de limpeza*: ambiente limpo; *senso de saúde*: manter a saúde e o bem-estar e *senso de auto-disciplina*: desenvolver bons hábitos e manter e aperfeiçoar os padrões de qualidade estabelecidos). Este programa visa criar condições de trabalho adequadas no ambiente organizacional e constitui parte fundamental para a consolidação da Qualidade Total no Santa Mônica (QTSM). Para a implantação da Qualidade Total Santa Mônica (QTSM), foi contratado os serviços da NORTIA Consultores Associados.

No ranking do ano de 1996, o Santa Mônica ocupa o 4º lugar por faturamento em Santa Catarina. Em sua frente estão o Angeloni & Cia. Ltda. (1º lugar), o Supermercado Vitória Ltda. (2º lugar) e o SESI - Serviço Social Indústria (3º lugar). No Brasil, o Santa Mônica ocupa a 70ª posição. (Dados Institucionais). Convém registrar que aproximadamente em julho de 1997, a rede SESI de Supermercados foi extinta.

A estrutura organizacional da Administração Central (*vide anexo 02*) está distribuída na *Diretoria Administrativa* que engloba as Gerências Administrativa-Loja, Recursos Humanos e Marketing, na *Diretoria Comercial* que engloba as Gerências Comercial-Loja e Compras e na *Diretoria Financeira* que engloba as Gerências Financeira, Contábil-Fiscal e Informática. Além disto, há as *Assessorias* Jurídica e Centro de Promoção. Cabe ressaltar que a Administração Central é responsável pelo assessoramento das três Unidades do Supermercado Santa Mônica (Florianópolis, Joinville e Itajaí).

A estrutura organizacional da Loja da Unidade Florianópolis (*vide anexo 03*) está distribuída na *Gerência Administrativa* que engloba os Setores Serviços Operacionais (que engloba Limpeza, Manutenção e Segurança), Depósito/Recebimento/CPD, Serviços Administrativos (que engloba Recepção/Telefonista, Recursos Humanos, Financeiro e Contabilidade) e Frente de Caixa e na *Gerência Comercial* que engloba os Setores Pesquisa de Preço e Cartazes, Mercearia Alimentos, Bebidas, Mercearia Não-Alimentos, Carnes, Hortifrutigranjeiros, Frios/Laticínios e Produção (que engloba Padaria, Confeitaria, Lanchonete e Rotisserie).

## **4.2. Administração de Recursos Humanos**

### **4.2.1. Estrutura e funções**

Em 1988, criou-se na Loja da Unidade Florianópolis, o Setor de Recursos Humanos. Este Setor é responsável pelo recrutamento e seleção de novos empregados, pelo treinamento de funcionários, pela orientação, apoio e acompanhamento ao corpo funcional, permitindo o desenvolvimento das potencialidades humanas e buscando a integração dos funcionários de forma justa e harmoniosa para que todos sintam-se bem na Empresa.

Na Administração Central há o Departamento Pessoal que é responsável pelas atividades burocráticas inerentes à administração de pessoal, a saber: registro e cadastro de empregados, rescisão de contratos, controle dos vales refeição, cálculo de férias, folha de pagamento, encargos, etc. Além disto, é responsável em difundir os princípios de segurança no trabalho.

Há também o Centro de Promoção, que além de promover, facilitar e fornecer assessoria interna à implementação da Qualidade Total Santa Mônica (QTSM), é responsável pela colocação de pessoal na Administração Central, pela orientação e apoio ao corpo funcional das três Unidades do Santa Mônica e pelo desenvolvimento dos recursos humanos da Empresa.

### **4.2.2. Política de Recursos Humanos**

#### **4.2.2.1. Colocação de Pessoal**

O Santa Mônica não veicula anúncio de recrutamento nos veículos de comunicação de massa (TV, rádio, jornal, etc.). Quando necessita recrutar novos empregados, primeiramente analisa as indicações de seus atuais empregados. Depois consulta o banco de dados que a Empresa dispõe contendo currículos e fichas de solicitação de emprego de possíveis interessados que procuram a Empresa.

Os candidatos para uma vaga na Loja da Unidade passam por um processo de seleção com o Setor de Recursos Humanos, o qual realiza uma entrevista com os mesmos. A escolaridade mínima exigida é 1º grau completo.

Quando a necessidade de pessoal parte da Administração Central, o recrutamento e seleção são realizados pelo Centro de Promoção. Neste caso, a escolaridade mínima exigida é 2º grau completo.

Convém registrar que tanto na Loja como na Administração Central, o líder ou o gerente que está requisitando novos empregados possui a palavra final na contratação destes.

A última etapa da seleção são os exames médicos. O candidato é examinado pelo médico da empresa que verifica as suas condições de saúde e com base nisto, emite um atestado de apto ou não apto para o serviço.

Após a seleção, o novo empregado participa do Programa de Integração do Novo Funcionário (PINF). Este Programa consiste em integrar o novo empregado à nova realidade, à sua função, ao seu ambiente e ao seu trabalho, concedendo-lhe período de adaptação e preparando-o para o exercício da função proposta. Além disto, é entregue um manual de integração do empregado contendo informações sobre a história da Empresa, sobre as normas e condutas desejadas, sobre os direitos e responsabilidades dos funcionários e sobre os benefícios proporcionados pela Empresa.

#### **4.2.2.2. Treinamento e Desenvolvimento**

A Empresa oferece oportunidades para os empregados participarem de cursos específicos, ligados as atividades dos mesmos. Estes cursos são desenvolvidos internamente e/ou são promovidos pelo mercado (SENAC - para citar apenas um). Quando um funcionário mostra-se disposto a realizar algum tipo de curso não oferecido pela Empresa, esta hipótese pode ser estudada no sentido de auxiliá-lo ou não quanto aos custos deste. Porém, não há nada formal a este respeito.

#### **4.2.2.3. Benefícios Sociais**

Além dos benefícios legais (13º salário, férias, salário família, etc.), a Empresa oferece adiantamentos salariais (em dinheiro e vale compras); custo subsidiado para o almoço (possui refeitório com cozinha onde as refeições são preparadas); assistência médica aos funcionários e também dependentes diretos (esposa/esposo e filhos); assistência

odontológica (após o empregado ter completado três meses de contrato); área de lazer nos horários de folga (sala de jogos, TV e outros); festividades para aniversariantes (mensalmente a Empresa reúne os aniversariantes do período, oferecendo-lhes um coquetel); presente de casamento (um salário mínimo a partir do sexto mês na Empresa) e proporciona o pagamento da matrícula e dos módulos do Centro de Estudos Supletivos (CES) para o 1º e 2º grau.

#### **4.2.2.4. Plano de Cargos e Salários**

O Plano de Cargos e Salários do Santa Mônica foi implantado em fevereiro de 1997. Este Plano é mantido pelo Setor de Recursos Humanos da Loja, sob a orientação do Departamento Pessoal. Primeiramente, realizou-se a descrição dos cargos da Loja e da Administração Central, com base nas informações dos responsáveis envolvidos. Depois, realizou-se uma pesquisa salarial para verificar as faixas salariais praticadas no mercado. Para a realização desta referida pesquisa, foi contratado os serviços da PARRA - Centro de Recursos Humanos Ltda. Feito isto, obteve-se os níveis salariais do Santa Mônica baseados na realidade do mercado e no sistema de avaliação de cargos. As avaliações de cargos foram efetuadas pelo Departamento Pessoal juntamente com os profissionais da PARRA, obedecendo critérios estabelecidos pelo Sistema de Pontos implantado pela Empresa. Os critérios são: grau de instrução, experiência, complexidade, responsabilidade econômica, atenção mental/visual, esforço físico, destreza e liderança.

#### **4.2.2.5. Avaliação de Desempenho**

Atualmente, o Santa Mônica não faz avaliação formal de desempenho. A avaliação dos empregados é realizada diretamente pelas chefias no decorrer das tarefas executadas pelos mesmos. Com a implantação do programa de Qualidade Total Santa Mônica (QTSM) surge a intenção de implantação de um método de avaliação formal de desempenho.

#### **4.2.2.6. Medicina, Higiene e Segurança no Trabalho**

O Supermercado Santa Mônica preocupa-se com a preservação da saúde dos seus empregados e com a manutenção de condições higiênicas e saudáveis. Realiza exames médicos periódicos, visando assegurar as condições de saúde dos funcionários e monitora as condições de insalubridade e periculosidade da Empresa, visando à proteção da saúde dos funcionários e a erradicação das condições insalubres. Este monitoramento é realizado pelo técnico de segurança no trabalho. Além disto, possui a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes). Este órgão trata objetivamente de todos os assuntos ligados à higiene e prevenção de acidentes no trabalho. Cabe dizer que a existência da CIPA e do técnico de segurança no trabalho constituem uma exigência legal.

#### **4.2.2.7. Desligamento**

A entrevista de desligamento dos empregados da Loja da Unidade Florianópolis é realizada pelo Setor de Recursos Humanos. Já os funcionários da Administração Central são entrevistados pelo Centro de Promoção. Feito isto, o empregado é encaminhado ao Departamento Pessoal (subordinado a Gerência de Recursos Humanos) para rescindir o seu contrato de trabalho. Antes, porém, o empregado realiza exames médicos demissionais.



## **5. METODOLOGIA DO TRABALHO**

### **5.1. Delimitação do local e do tempo**

O estudo foi desenvolvido no Supermercado Santa Mônica, localizado à Av. Madre Benvenuta, nº 790, Santa Mônica, no município de Florianópolis (SC), no período compreendido entre 25 de agosto de 1997 e 31 de outubro do referido ano.

### **5.2. Natureza do estudo**

A presente pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso, que permite ao pesquisador analisar em profundidade e detalhamento, todos os aspectos da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na empresa. "O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento." (GIL, 1991, p. 58).

Quanto ao tipo de pesquisa, o estudo também pode ser caracterizado como exploratório/descritivo. Exploratório porque visa obter um maior conhecimento sobre o tema proposto, através de levantamentos bibliográficos. "A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva." (MATTAR, 1993, p.84). E descritivo porque descreve as características de certos grupos, obtendo e estudando características e opiniões da amostra representativa de tais grupos. O método descritivo "visa prover o pesquisador de dados sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características e verificar a existência de relações entre as variáveis." (MATTAR, 1993, p.98).

### **5.3. Caracterização da população**

A população deste estudo foi representada por cerca de 34% do corpo funcional, abrangendo todos os Setores da Loja da Unidade Florianópolis e todas as Assessorias e as

Gerências da Administração Central. Cabe registrar que houve a preocupação dos pesquisadores do presente estudo em contemplar todas as áreas da Empresa pesquisada.

O tamanho da amostra foi baseado no cálculo das populações finitas proposto por RICHARDSON (1985, p.120).

A margem de erro foi estabelecida em 5%, considerando-se um nível de confiabilidade de 95%, adotando 10% da proporção da característica pesquisada no universo.

A seguir, mostraremos a fórmula proposta por RICHARDSON (idem) para populações finitas:

Logo:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot P \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

$n$  = tamanho da amostra

$\sigma^2$  = nível de confiança (escolhido em número de desvios - sigmas)

$p$  = proporção da característica pesquisada no universo (%)

$q$  = 100 -  $p$  (%)

$N$  = tamanho da população

$E^2$  = erro de estimação permitido

Efetuando-se os cálculos obtém-se:

$$n = \frac{2^2 \cdot 10 \cdot 90 \cdot 260}{5^2 \cdot (260 - 1) + 2^2 \cdot 10 \cdot 90}$$

$$n = 92.903225 \cong 93$$

#### 5.4. Plano amostral

A amostra foi do tipo aleatória estratificada, pois além de tornar a coleta de informações mais fácil operacionalmente, "eleva-se a precisão, a eficiência e a correção da amostra." (MATTAR, 1993, p.314). A amostra contemplou todos os setores funcionais da Loja de Florianópolis, a saber: Depósito/Recebimento/CPD, Serviços Administrativos (que engloba Recepção/Telefonista, Recursos Humanos, Financeiro e Contabilidade), Serviços Operacionais (que engloba Limpeza, Manutenção e Segurança), Frente de Caixa, Pesquisa de Preço e Cartazes, Mercearia Alimentos, Bebidas, Mercearia Não-Alimentos, Carnes, Hortifrutigranjeiros, Frios/Laticínios e Produção (que engloba Padaria, Confeitaria, Lanchonete e Rotisserie). Além disto, a amostra abrangeu todas as Gerências da Administração Central, a saber: Administrativa-Loja, Informática, Recursos Humanos, Financeira, Contábil/Fiscal, Comercial-Loja, Marketing e Compras. E também abrangeu as Assessorias Jurídica e Centro de Promoção da Administração Central.

A seguir, está apresentado o quadro do número de funcionários de cada Assessoria e de cada Gerência da Administração Central e de cada Setor da Loja, bem como o número total de funcionários pesquisados de cada Unidade.

Quadro 04: Quadro resumo do plano amostral

QUADRO RESUMO DO PLANO AMOSTRAL		
UNIDADE	Nº DE FUNCIONÁRIOS	FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS
<b>ADMINISTRAÇÃO CENTRAL</b>		
<b>ASSESSORIA</b>		
Jurídica	2	1
Centro de Promoção	3	1
<b>GERÊNCIA</b>		
Administrativa-Loja	1	
Informática	4	1
Recursos Humanos	4	1
Financeira	13	5
Contábil/Fiscal	5	2
Comercial-Loja	1	
Marketing	5	2
Compras	4	1
<b>LOJA</b>		
<b>SETOR</b>		
Recepção/Telefonista	4	1
Depósito/Recebimento/CPD	16	6
Recursos Humanos	1	
Financeiro	2	1
Contabilidade	1	
Limpeza/Manutenção	7	3
Segurança	14	5
Frente de Caixa	66	23
Pesquisa de Preço e Cartazes	3	1
Mercearia Alimentos	11	4
Bebidas	4	1
Mercearia Não-Alimentos	7	3
Carnes	19	7
Hortifrutigranjeiros	16	6
Frios/Laticínios	10	4
Padaria	11	4
Confeitaria	14	5
Lanchonete	7	3
Rotisserie	5	2
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>93</b>

Fonte: Dados Secundários e Primários

### 5.5. Técnica de coleta de dados

Na metodologia empregada como instrumento de coleta e tratamento dos dados predominou a abordagem qualitativa sobre a quantitativa. Na abordagem qualitativa, a ênfase se dá na preocupação em captar o significado das palavras.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados foram utilizados como fontes secundárias, a pesquisa bibliográfica e a análise documental e como fontes primárias, a observação, a entrevista pessoal semi-estruturada e o questionário estruturado não disfarçado. Segue abaixo, a descrição de cada um dos instrumentos citados:

- ① **Pesquisa Bibliográfica:** foi feito um estudo sobre assuntos relacionados com o tema da presente pesquisa a partir de material publicado em livros, textos, anais, periódicos, etc.
- ② **Análise Documental:** foi realizada uma consulta nos dados institucionais da Empresa a partir de manuais, impressos internos, publicações e documentos oficiais.
- ③ **Observação:** este instrumento como fonte de dados expressos por meio de ações, reações e comportamentos possibilitou aos pesquisadores uma melhor percepção da realidade pesquisada.
- ④ **Entrevista Pessoal Semi-Estruturada:** onde um roteiro de tópicos-chave previamente estabelecido foi utilizado para obter dados referentes à Empresa (*vide anexo 01*) e à Política de Recursos Humanos adotada na mesma (*vide anexo 04*). Estes dados foram obtidos junto à Sra. Elis Regina Z. de Jesus e ao Sr. Márcio João Heerdt.
- ⑤ **Questionário Estruturado Não Disfarçado:** neste instrumento "as perguntas são apresentadas exatamente com as mesmas palavras e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes". (MATTAR, 1993, p. 196). Este instrumento foi utilizado contendo perguntas com respostas fechadas e também perguntas com respostas abertas. Os questionários foram aplicados pelos próprios pesquisadores de forma individual e pessoalmente, a fim de esclarecer possíveis dúvidas dos respondentes e captar as percepções destes não contidas no instrumento.

Este instrumento encontra-se dividido em quatro partes distintas. A primeira parte refere-se à aferição do nível de QVT na Empresa conforme o modelo teórico proposto por WALTON (1973). Cabe registrar, que na dimensão condições de trabalho, foi acrescido o indicador recursos materiais, em função do interesse dos pesquisadores na aferição deste fator. Para cada indicador do referencial teórico abordado foi desenvolvido uma ou mais questões. Esta parte contém 50 questões fechadas de cunho qualitativo, que possibilitaram o diagnóstico do nível de QVT na Empresa, a partir da percepção dos seus funcionários. Para tal, utilizou-se a escala de avaliação verbal. Esta escala consiste na apresentação das opções de respostas aos participantes da pesquisa, desde o extremo mais favorável até o extremo mais desfavorável, pela identificação e ordenação das categorias por intermédio de expressões verbais. (MATTAR, 1993). Cada questão apresentou uma escala de resposta contendo cinco opções com atributos qualitativos. O quadro abaixo corresponde as opções de respostas contidas na pesquisa:

**Quadro 05:** Opções de resposta contidas na *I parte* do instrumento

OPÇÕES DE RESPOSTA CONTIDAS NA <i>I PARTE</i> DO INSTRUMENTO				
1	2	3	4	5
Otimas	Bastante	Sempre	Muito Bom	Muito Bem
Boas	Muito	Quase Sempre	Bom	Bem
Razoáveis	Mais ou Menos	Às Vezes	Mais ou Menos	Mais ou Menos
Ruins	Pouco	Raramente	Mal	Mal
Péssimas	Nada	Nunca	Muito Mal	Muito Mal

Fonte: Dados primários

A segunda parte diz respeito à identificação dos indicadores de Walton para QVT de maior e de menor importância, conforme as percepções dos funcionários e à percepção destes sobre o significado da QVT. Esta parte contém 15 itens abordando os indicadores de Walton para QVT e 01 questão aberta sobre o significado da QVT.

A terceira parte refere-se à obtenção de dados sócio-demográficos dos respondentes, a fim de obter um perfil dos mesmos. Esta parte contém 05 questões fechadas e 01 questão aberta.

E a quarta parte diz respeito à verificação da qualidade na vida pessoal destes, contendo 01 questão semi-aberta e 05 questões fechadas.

O presente instrumento está demonstrado a seguir:

## INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### I PARTE

1. Como você considera as condições físicas no seu ambiente de trabalho (iluminação, ruído, limpeza, ventilação, arrumação, mobiliários, etc.)?  
☐ Ótimas    ☐ Boas    ☐ Razoáveis    ☐ Ruins    ☐ Péssimas
  
2. O SANTA MÔNICA preocupa-se com a saúde dos funcionários, realizando exames periódicos e monitorando as condições ambientais?  
☐ Bastante    ☐ Muito    ☐ Mais ou Menos    ☐ Pouco    ☐ Nada
  
3. Você costuma ter problemas com falta de materiais e equipamentos necessários à execução do seu trabalho?  
☐ Sempre    ☐ Quase Sempre    ☐ Às Vezes    ☐ Raramente    ☐ Nunca
  
4. Como você considera as condições dos equipamentos e materiais que você trabalha?  
☐ Ótimas    ☐ Boas    ☐ Razoáveis    ☐ Ruins    ☐ Péssimas
  
5. O seu horário de trabalho é suficiente à realização das tarefas diárias?  
☐ Sempre    ☐ Quase Sempre    ☐ Às Vezes    ☐ Raramente    ☐ Nunca
  
6. Você considera a sua jornada de trabalho cansativa?  
☐ Bastante    ☐ Muito    ☐ Mais ou Menos    ☐ Pouco    ☐ Nada
  
7. Você costuma ser solicitado para trabalhar além do horário normal?  
☐ Sempre    ☐ Quase Sempre    ☐ Às Vezes    ☐ Raramente    ☐ Nunca

8. Você tem liberdade para decidir e agir sobre o seu trabalho sem necessitar autorização do seu líder?
- \_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada
9. Você sente-se realizado com o seu trabalho?
- \_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada
10. Você trabalha com entusiasmo?
- \_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada
11. Você deseja permanecer no SANTA MÔNICA e progredir?
- \_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada
12. Você possui conhecimento pleno de seu trabalho?
- \_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada
13. Você sente-se responsável pela qualidade de seu trabalho?
- \_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada
14. O seu trabalho possibilita o exercício de diferentes atividades?
- \_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada
15. Você recebe comentários sobre o seu desempenho no trabalho por parte do seu líder?
- \_\_\_ Sempre    \_\_\_ Quase Sempre    \_\_\_ Às Vezes    \_\_\_ Raramente    \_\_\_ Nunca
16. O seu líder o elogia quando você faz um bom trabalho?
- \_\_\_ Sempre    \_\_\_ Quase Sempre    \_\_\_ Às Vezes    \_\_\_ Raramente    \_\_\_ Nunca
17. Quando você comete erros o seu líder chama a sua atenção através do diálogo?
- \_\_\_ Sempre    \_\_\_ Quase Sempre    \_\_\_ Às Vezes    \_\_\_ Raramente    \_\_\_ Nunca



18. O seu líder o orienta quando seu trabalho precisa melhorar?

\_\_\_ Sempre    \_\_\_ Quase Sempre    \_\_\_ Às Vezes    \_\_\_ Raramente    \_\_\_ Nunca

19. Você considera que seu trabalho é avaliado com justiça?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

20. Há boas chances de promoção para o funcionário capacitado no SANTA MÔNICA?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

21. O SANTA MÔNICA promove o seu pessoal capacitado antes de contratar gente de fora?

\_\_\_ Sempre    \_\_\_ Quase Sempre    \_\_\_ Às Vezes    \_\_\_ Raramente    \_\_\_ Nunca

22. O SANTA MÔNICA oferece cursos e/ou treinamentos para os funcionários?

\_\_\_ Sempre    \_\_\_ Quase Sempre    \_\_\_ Às Vezes    \_\_\_ Raramente    \_\_\_ Nunca

23. Há oportunidades suficientes de cursos e/ou treinamentos para os funcionários crescerem profissionalmente no SANTA MÔNICA?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

24. O SANTA MÔNICA costuma demitir funcionários sem motivos justos?

\_\_\_ Sempre    \_\_\_ Quase Sempre    \_\_\_ Às Vezes    \_\_\_ Raramente    \_\_\_ Nunca

25. Você sente-se seguro em relação à manutenção do seu emprego enquanto desempenhar bem o seu trabalho?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

26. No SANTA MÔNICA as mesmas oportunidades de admissão, promoção e/ou transferência são dadas a todas as pessoas qualificadas independente de sexo, raça, idade e crença religiosa?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

27. O seu líder mostra favoritismo por algum(s) funcionário(s)?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

28. No SANTA MÔNICA o clima de relacionamento pode ser considerado de amizade, de confiança, de comprometimento e de cooperação?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

29. Como é o relacionamento com o seu líder?

\_\_\_ Muito Bom    \_\_\_ Bom    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Mal    \_\_\_ Muito Mal

30. Como você acha que seu líder trata os colegas do seu setor?

\_\_\_ Muito Bem    \_\_\_ Bem    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Mal    \_\_\_ Muito Mal

31. O seu líder está disposto a atender os seus subordinados?

\_\_\_ Sempre    \_\_\_ Quase Sempre    \_\_\_ Às Vezes    \_\_\_ Raramente    \_\_\_ Nunca

32. O seu líder troca idéias com os seus subordinados?

\_\_\_ Sempre    \_\_\_ Quase Sempre    \_\_\_ Às Vezes    \_\_\_ Raramente    \_\_\_ Nunca

33. Como é o relacionamento com os seus colegas de trabalho?

\_\_\_ Muito Bom    \_\_\_ Bom    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Mal    \_\_\_ Muito Mal

34. Você pode contar com a ajuda deles para resolver problemas de trabalho?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

35. O SANTA MÔNICA respeita todas as leis e direitos trabalhistas (férias, carteira assinada, 13º salário, etc.)?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

36. Você tem liberdade para expressar opiniões, dando sugestões e/ou fazendo críticas?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

37. As normas do SANTA MÔNICA são bem divulgadas?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

38. As normas e rotinas são claras?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

39. As normas são aceitas?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

40. As normas são cumpridas?

\_\_\_ Sempre    \_\_\_ Quase Sempre    \_\_\_ Às Vezes    \_\_\_ Raramente    \_\_\_ Nunca

41. O processo de elaboração das normas é participativo?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

42. O seu horário de trabalho possibilita a dedicação a atividades de seu interesse (convívio familiar, prática de esportes, lazer, estudos, etc.)?

\_\_\_ Sempre    \_\_\_ Quase Sempre    \_\_\_ Às Vezes    \_\_\_ Raramente    \_\_\_ Nunca

43. Você considera que o SANTA MÔNICA desfruta de grande prestígio perante a comunidade, seus clientes, seus concorrentes e seus fornecedores?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

44. Você sente orgulho em trabalhar no SANTA MÔNICA?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

45. Você considera excelente a qualidade dos serviços prestados pelo SANTA MÔNICA?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

46. Você recomendaria o SANTA MÔNICA como um bom lugar para trabalhar?

\_\_\_ Bastante    \_\_\_ Muito    \_\_\_ Mais ou Menos    \_\_\_ Pouco    \_\_\_ Nada

47. Você considera o seu salário justo e adequado pelas tarefas que realiza?

☐ Bastante    ☐ Muito    ☐ Mais ou Menos    ☐ Pouco    ☐ Nada

48. Há diferenças salariais entre os colegas que executam as mesmas tarefas ou bastante parecidas que as suas no SANTA MÔNICA?

☐ Bastante    ☐ Muito    ☐ Mais ou Menos    ☐ Pouco    ☐ Nada

49. O salário que você recebe é superior ao salário pago em outras empresas para o mesmo trabalho?

☐ Bastante    ☐ Muito    ☐ Mais ou Menos    ☐ Pouco    ☐ Nada

50. O salário que você recebe é semelhante ao salário pago em outras empresas para o mesmo trabalho?

☐ Bastante    ☐ Muito    ☐ Mais ou Menos    ☐ Pouco    ☐ Nada

## II PARTE

A) Dentre os indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) abaixo, escolha os cinco itens de maior importância, atribuindo o sinal (+) e os cinco itens de menor importância, atribuindo o sinal (-).

- (    ) Salário justo e adequado pelo trabalho que realizo.
- (    ) Horário de trabalho suficiente para a realização das tarefas diárias, não provocando seu esgotamento e possibilitando a realização de atividades de seu interesse (convívio familiar, esportes, lazer, etc.).
- (    ) Boas condições físicas no local de trabalho (ventilação, iluminação, nível de ruído, limpeza, arrumação, etc.), possibilitando condições de trabalho consideradas saudáveis.
- (    ) Liberdade de agir e de decidir sobre o seu trabalho.
- (    ) Ter possibilidades de realização pessoal e profissional no trabalho, bem como possuir conhecimento pleno de seu trabalho.
- (    ) Executar tarefas que exigem diferentes conhecimentos e habilidades, não tornando o trabalho monótono e repetitivo.
- (    ) Receber comentários periódicos sobre o seu desempenho no trabalho.
- (    ) Crescer profissionalmente através de cursos e/ou treinamentos, bem como ter possibilidades de ser promovido.
- (    ) Possuir segurança em relação à manutenção do emprego, desde que cumpra suas tarefas.
- (    ) Igualdade de tratamento entre todos os empregados da empresa, não havendo favoritismos e preferências por alguns em detrimento de outros.
- (    ) Bom relacionamento com o superior e com os colegas no ambiente de trabalho.
- (    ) Trabalhar numa empresa que respeita às leis e direitos trabalhistas.
- (    ) Liberdade de expressar idéias e pensamentos.
- (    ) Conhecer as normas, políticas e metas da empresa.
- (    ) Trabalhar numa empresa de grande prestígio.

B) Significado da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

1. A seu ver, o que é Qualidade de Vida no Trabalho?

---

### III PARTE

#### A) Dados Pessoais

1. Qual o seu sexo?

a) Masculino

b) Feminino

2. Qual a sua faixa etária?

a) Menos de 20 anos

d) Entre 41 e 50 anos

b) Entre 20 e 30 anos

e) Mais de 50 anos

c) Entre 31 e 40 anos

3. Qual o seu estado civil?

a) Solteiro

b) Casado

c) Divorciado

d) Viúvo

4. Número de filhos: \_\_\_\_\_

5. Qual o seu grau de instrução?

a) Analfabeto

f) Técnico incompleto

b) 1º Grau incompleto (até a 4ª série)

g) Técnico completo

c) 1º Grau completo (de 5ª a 8ª série)

h) Superior incompleto

d) 2º Grau incompleto

i) Superior completo

e) 2º Grau completo

j) Pós-graduação

6. Há quanto tempo você trabalha para a Empresa?

a) Menos de 1 ano

d) Entre 6 e 8 anos

b) Entre 1 e 2 anos

e) Entre 9 e 11 anos

c) Entre 3 e 5 anos

f) Mais de 11 anos

#### IV PARTE

##### A) Vida Pessoal

1. Você pratica alguma atividade física?

a) Sim. Qual? \_\_\_\_\_

b) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

2. Você procura ter uma dieta alimentar saudável e balanceada?

a) Sim

b) Não

3. Quantas horas você costuma dormir por noite?

a) Menos de 4 horas

d) Entre 8 e 9 horas

b) Entre 4 e 5 horas

e) Mais de 9 horas

c) Entre 6 e 7 horas

4. Você fuma?

a) Sim

b) Não

5. Você tem o hábito de consumir bebida(s) alcoólica(s)?

a) Pouco

c) Muito

b) Moderado

d) Nada

6. Com que frequência você costuma consumi-la(s)?

a) Raramente

c) Quase sempre

b) Somente nos finais de semana e/ou  
ocasiões especiais

d) Sempre

e) Nunca

## 5.6. Aplicação do pré-teste

Apesar de serem tomados certos cuidados na elaboração do instrumento de coleta de dados, a fim de que todos os indicadores do modelo de Walton para QVT fossem contemplados, que estivesse de acordo com a realidade dos respondentes da amostra, que evitasse eventuais dúvidas dos participantes quanto aos termos utilizados e interpretações distorcidas dos mesmos, realizou-se o pré-teste com alguns funcionários da Empresa. Cabe registrar que desde o início da elaboração do instrumento de coleta de dados, foram formulados quatro questionários.

O pré-teste foi realizado no dia 20 de outubro de 1997. Com a realização do pré-teste, detectou-se a necessidade de algumas alterações. Dentre elas, destacam-se:

☞ Todas as questões referentes ao diagnóstico do nível de QVT na Empresa (*I parte do questionário*) foram transformadas em 50 questões fechadas de cunho qualitativo. A princípio, esta parte continha 35 questões abertas e 19 questões fechadas, porém verificou-se que este número significativo de questões abertas tornaria o instrumento muito extenso e cansativo, além da possibilidade de não haver tempo hábil para a coleta e leitura de conteúdos e agrupamento dos discursos conforme o referencial teórico proposto por WALTON (1973).

☞ A ordem de certas questões (*I parte do questionário*) foi modificada, a fim de direcionar as questões de acordo com a sequência das dimensões de Walton para QVT (*vide quadro 02*). Salvo as questões referentes à dimensão compensação justa e adequada (questões 47, 48, 49 e 50) que para não proporcionar um “desconforto” e/ou uma “barreira” logo no início da aplicação do instrumento foram postas no final deste.

☞ Foi acrescido três itens (*II parte do questionário*), a fim de que esta parte contemplasse todos os indicadores de Walton para QVT. Com exceção dos indicadores equidade interna e externa que não foram abordados nesta parte.

☞ A redação de algumas questões foi alterada, pois poderia ocorrer vieses na pesquisa em decorrência da possibilidade de má compreensão destas por parte dos participantes.



## **5.7. Aplicação dos instrumentos**

Os instrumentos foram aplicados no período compreendido entre 27 de outubro de 1997 e 31 de outubro de 1997, de forma individual e pessoalmente. Convém dizer que em virtude da extensão do instrumento, do tamanho da amostra da pesquisa e da disponibilidade dos participantes, a expectativa inicial dos pesquisadores era aplicá-los num prazo de 10 dias. No entanto, pela atenção, receptividade e colaboração de todos os líderes/gerentes e seus respectivos subordinados, em especial à Sra. Elis Regina, que apresentou os pesquisadores a cada um dos líderes/gerentes, agendando previamente com estes o dia e a hora mais adequada à aplicação dos instrumentos, foi possível aplicá-los em 5 dias. Para tal, os pesquisadores começavam aplicar os instrumentos a partir das 08:30 horas e terminavam por volta das 18:30 horas.

## **5.8. Tratamento dos dados**

Para o tratamento dos conteúdos da presente pesquisa, os dados da primeira parte do questionário contendo perguntas com respostas fechadas foram tabulados e depois agrupados nas dimensões de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) propostas por WALTON (1973). As demais perguntas com respostas fechadas do restante do questionário foram tabuladas. E as perguntas com respostas abertas contidas na segunda, terceira e quarta parte do questionário foram lidas e agrupadas em ordem de maior para menor frequência.

## **5.9. Interpretação dos dados**

Primeiramente, foi realizada a leitura dos relatos da primeira parte do questionário. Feito isto, as respostas obtidas neste foram tabuladas e depois foram agrupadas nas dimensões correspondentes do modelo de Walton para QVT. Com o intuito de identificar a percepção dos funcionários da Empresa face à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), os dados obtidos foram confrontados com o referencial teórico abordado. A partir desta análise, verificou-se as dimensões de QVT consideradas favoráveis ou desfavoráveis por parte dos participantes e apresentou-se propostas visando à melhoria contínua da QVT na Empresa.

Posteriormente, realizou-se a leitura da segunda parte do questionário, onde foram verificadas as respostas dos participantes e foram destacados os indicadores de QVT de maior e de menor importância conforme as percepções destes. Depois, os itens foram postos em ordem de maior para menor frequência. E ainda foi feita a identificação da percepção dos mesmos sobre o significado da QVT, verificando as respostas destes sobre o tema e destacando os aspectos de QVT mais mencionados pelos pesquisados, colocando-os em ordem de maior para menor frequência. A partir desta análise, apontou-se os indicadores de QVT de maior e de menor importância, conforme as percepções dos participantes e identificou-se a percepção dos mesmos sobre o significado da QVT.

Na sequência, as respostas da terceira parte do instrumento referentes aos dados sócio-demográficos dos respondentes foram lidas e depois tabuladas, possibilitando a obtenção de um perfil destes.

Por fim, as respostas da última parte do questionário referentes à vida pessoal dos participantes também foram lidas e depois tabuladas, possibilitando a verificação do estilo de vida destes.

## 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Nesta parte do trabalho, estão expostos os resultados obtidos com a pesquisa de campo. Primeiramente, serão apresentados os dados referentes à caracterização dos participantes no que diz respeito ao perfil sócio-demográfico destes.

Posteriormente, serão expostos os resultados sobre a qualidade na vida pessoal dos respondentes.

Em seguida, serão apresentadas as percepções destes sobre o significado da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Na sequência, serão expostos os indicadores de Walton para QVT de maior e de menor importância para os mesmos.

Por fim, serão apresentados os dados referentes à aferição do nível de QVT na Empresa, a partir da percepção dos participantes. Estes dados encontram-se na forma de tabelas e gráficos de pizza, os quais permitem uma visualização mais rápida por parte dos leitores. Cabe ressaltar que os mesmos foram analisados de acordo com as dimensões correspondentes do modelo de Walton para QVT. As análises encontram-se no término da apresentação de todas as questões referentes à cada dimensão, ou seja, após todas as questões de cada dimensão forem apresentadas, dar-se-á a análise desta.

Os dados referentes à caracterização dos participantes, à caracterização da qualidade na vida pessoal destes e ao diagnóstico do nível de QVT na Empresa foram processados com o auxílio do software Microsoft Excel 97.

Cabe dizer, que todos os relatos, tabelas e gráficos expostos na apresentação dos dados coletados constituem-se de dados primários, obtidos com a presente pesquisa.

A apresentação e a análise dos resultados estão demonstradas a seguir:

## 6.1. Caracterização dos participantes

O perfil dos funcionários do Supermercado Santa Mônica pode ser assim delineado pela pesquisa de campo:

### *Quanto ao sexo:*

⇒ 54,65% são do sexo masculino e 45,35% do feminino.

### *Quanto à faixa etária:*

⇒ 67,44% concentram-se na faixa entre 20 e 30 anos.

⇒ 24,42% concentram-se na faixa entre 31 e 40 anos.

⇒ 3,49% possuem mais de 50 anos.

⇒ 2,33% possuem menos de 20 anos.

⇒ 2,33% concentram-se na faixa entre 41 e 50 anos.

### *Quanto ao estado civil:*

⇒ 52,33% são solteiros.

⇒ 44,19% são casados.

⇒ 2,33% são divorciados.

⇒ 1,16% são viúvos.

### *Quanto ao número de filhos:*

⇒ 59,30% não possuem filhos.

⇒ 20,93% possuem 1 filho.

⇒ 10,47% possuem 2 filhos.

⇒ 6,98% possuem 3 filhos.

⇒ 2,33% possuem 4 filhos.

### *Quanto ao grau de instrução:*

⇒ 36,05% têm o 2º grau completo e 15,12% incompleto.

⇒ 19,77% têm o 1º grau completo e 11,63% incompleto.

- ⇒ 11,63% têm o superior incompleto e 2,33% completo.
- ⇒ 3,49% têm o técnico completo.

***Quanto ao tempo de trabalho na Empresa:***

- ⇒ 30,23% trabalham entre 3 e 5 anos.
- ⇒ 26,74% trabalham entre 1 e 2 anos.
- ⇒ 15,12% trabalham menos de 1 ano.
- ⇒ 12,79% trabalham entre 6 e 8 anos.
- ⇒ 10,47% trabalham entre 9 e 11 anos.
- ⇒ 4,65% trabalham mais de 11 anos.

Com estes resultados, pode-se afirmar que o perfil sócio-demográfico dos empregados do SANTA MÔNICA é predominantemente masculino (54,65%), com idade entre 20 e 30 anos (67,44%), solteiro (52,33%) e sem dependentes (59,30%). Verificou-se também, que o grau de instrução predominante é o 2º grau completo (36,05%) e que há um certo equilíbrio entre os que trabalham na Empresa entre 3 e 5 anos (30,23%) e entre 1 e 2 anos (26,74%). É importante salientar que muitos participantes não são casados legalmente, mas consideram-se como tal. Em função disso, escolhiam a opção casado.

## **6.2. Caracterização da qualidade de vida dos respondentes**

Do total dos participantes, 54,65% praticam alguma atividade física e 45,35% não praticam. Dos que praticam atividade física, 44,23% jogam futebol, 19,23% caminham, 9,62% jogam vôlei, 5,77% correm, 5,77% fazem ginástica, 5,77% andam de bicicleta e 9,62% praticam outras atividades. A razão dada pelos que não praticam atividades físicas foi a falta de tempo (48,78%), por não gostarem de praticar esportes (34,15%), falta de ânimo e motivação (9,76%) e outros (7,32%).

No que diz respeito a procurar adotar uma dieta alimentar saudável e balanceada, 60,47% procuram ter hábitos alimentares saudáveis e 39,53% não possuem este interesse.

Com relação as horas de sono dispensadas por noite, 54,65% costumam dormir entre 6 e 7 horas, 32,56% entre 8 e 9 horas, 8,14% entre 4 e 5 horas, 3,50 % mais de 9 horas e 1,16% menos de 4 horas.

No que se refere ao hábito de fumar, 90,70% não fumam e 9,30% fumam.

Quanto ao hábito de consumir bebidas alcóolicas, 36,05% bebem pouco, 32,56% moderadamente, 30,23% não bebem e 1,16% bebe muito. No que diz respeito à frequência do consumo, 47,67% bebem somente nos finais de semana e/ou ocasiões especiais, 30,23% nunca bebem, 19,77% raramente e 2,33% quase sempre. Convém registrar que os pesquisadores observaram que alguns participantes ficavam constrangidos em responder esta questão, pelo fato de se sentirem receosos de serem taxados de beberem acima do que seria considerado normal. Em razão disso, notou-se que estes acabavam escolhendo a opção de beberem pouco ou moderado.

Com estes dados coletados, pode-se afirmar que os empregados do SANTA MÔNICA possuem uma boa qualidade de vida, pois 54,65% dos respondentes praticam esportes, procuram ter uma dieta alimentar saudável (60,47%), costumam dormir entre 6 e 7 horas (54,65%), não fumam (90,70%), bebem pouco (36,05%) e somente nos finais de semana e/ou ocasiões especiais (47,67%).

### 6.3. Significado da QVT

Ao serem indagados sobre o significado da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), constatou-se que alguns participantes não possuíam um conceito formado sobre o tema e outros não sabiam exatamente o seu significado, o que levou os pesquisadores a encontrar termos que facilitassem o entendimento do tema. Outros, entretanto, demonstraram estar um pouco mais familiarizados com o tema e sentiram-se mais à vontade para expressarem os seus posicionamentos.

Estão descritos abaixo, alguns relatos dos participantes sobre o significado da QVT:

*“Acredito que a qualidade de vida no trabalho é o completo bem-estar da pessoa, ou seja, é ela trabalhar num ambiente que se sinta bem e que se relacione saudavelmente com todos na Empresa.”*

*“(...) é quando a empresa oferece um salário justo e adequado, boas condições físicas no ambiente de trabalho, cursos e treinamentos, onde as pessoas possuem liberdade de expressar seus pensamentos e são tratadas como seres humanos e não como uma força de trabalho produtiva.”*

*(...) é ter boas condições físicas no ambiente de trabalho, trabalhar numa empresa que esteja preocupada com a preparação do funcionário, oferecendo treinamentos e cursos, que remunere os funcionários adequadamente, para que tenham condições de satisfazerem suas necessidades básicas e de lazer, que ofereça benefícios sociais, que tenha igualdade de tratamento e oportunidades e onde as pessoas são avaliadas com justiça.*

*“(...) é ter um ótimo ambiente de trabalho, onde as pessoas se relacionam com amizade e respeito, com salários e cargas de trabalho adequados, ser reconhecido pelo trabalho que realiza, bem como ter possibilidades de crescer na empresa.”*

*“Penso que qualidade de vida no trabalho é a empresa oferecer bons equipamentos de trabalho, condições físicas saudáveis, horário de trabalho adequado, bom salário, onde as pessoas gostam do que fazem e onde há um bom relacionamento entre todos.”*

Relaciona-se, a seguir, os aspectos de QVT mais mencionados pelos participantes da pesquisa. Vale registrar que a sequência traduz a ordem de frequência dos relatos.

- ⇒ Salário justo e adequado.
- ⇒ Condições físicas dignas no ambiente de trabalho.
- ⇒ Respeito por todos os funcionários independente dos cargos que ocupam, tratando-os como seres humanos e de forma igualitária.
- ⇒ Bom relacionamento entre colegas e chefias.
- ⇒ Horário de trabalho adequado.
- ⇒ Ser reconhecido e valorizado pelo trabalho que realiza.
- ⇒ Segurança no emprego.
- ⇒ Liberdade de expressar idéias e pensamentos.
- ⇒ Respeito às leis e direitos trabalhistas.
- ⇒ Recursos materiais adequados e modernos.
- ⇒ Benefícios sociais.

- ⇒ Possibilidade de carreira.
- ⇒ Treinamento.
- ⇒ Realização pessoal e profissional.
- ⇒ Participação nas decisões.
- ⇒ Ser avaliado com justiça.

#### **6.4. Indicadores de Walton para QVT de maior e de menor importância**

Nesta parte do instrumento, de modo geral, observou-se que muitos dos participantes tiveram dificuldade em apontar somente cinco itens mais importantes, visto que na visão deles, quase todos ou todos são considerados importantes. Em função disso, os pesquisadores solicitaram que estes se esforçassem para escolher apenas os cinco itens de maior importância para os mesmos. Com relação a escolha dos itens de menor importância, notou-se que muitos participantes tiveram dificuldade em apontar cinco itens, pois segundo estes, não havia esta quantidade de itens menos importantes para serem escolhidos. Em razão disso, alguns participantes limitaram-se a escolher dois ou três itens desta natureza. Vale dizer que este fato não prejudicou a validade da presente pesquisa, face ao número restrito de participantes que assim responderam.

Aponta-se, a seguir, os cinco itens de QVT considerados mais importantes pelos participantes da pesquisa:

- ♦ Salário justo e adequado pelo trabalho que realizo (Entrevistados 68).
- ♦ Crescer profissionalmente através de cursos e/ou treinamentos, bem como ter possibilidades de ser promovido (Ent. 49).
- ♦ Horário de trabalho suficiente para a realização das tarefas diárias, não provocando seu esgotamento e possibilitando a realização de atividades de seu interesse (Ent. 44).
- ♦ Ter possibilidades de realização pessoal e profissional no trabalho, bem como possuir conhecimento pleno de seu trabalho (Ent. 40).
- ♦ Igualdade de tratamento entre todos os empregados da empresa, não havendo favoritismos e preferências por alguns em detrimento de outros (Ent. 36).



Convém registrar que os itens trabalhar numa empresa que respeita às leis e direitos trabalhistas (Ent. 35); bom relacionamento com o superior e com os colegas no ambiente de trabalho (Ent.33); e boas condições físicas no local de trabalho (Ent. 31) também foram muito mencionados pelos participantes.

Assim, de acordo com o modelo de Walton para QVT, os cinco indicadores considerados mais importantes pelos respondentes são: ① renda adequada ao trabalho; ② crescimento profissional e possibilidade de carreira; ③ jornada de trabalho e papel balanceado do trabalho; ④ significado e identidade da tarefa e ⑤ igualdade de oportunidades.

Abaixo, estão apresentados os cinco itens considerados menos importantes para estes:

- ♦ Conhecer as normas, políticas e metas da empresa (Ent. 49).
- ♦ Trabalhar numa empresa de grande prestígio (Ent. 43).
- ♦ Liberdade de agir e de decidir sobre o seu trabalho (Ent. 35).
- ♦ Possuir segurança em relação à manutenção do emprego, desde que cumpra suas tarefas (Ent. 32).
- ♦ Executar tarefas que exigem diferentes conhecimentos e habilidades, não tornando o trabalho monótono e repetitivo (Ent. 31).

Convém mencionar que o item liberdade de expressar idéias e pensamentos (Ent. 28) também foi muito citado pelos participantes.

Assim, os cinco indicadores de Walton para QVT apontados como menos importantes por estes foram: ① normas e rotinas; ② imagem a empresa; ③ autonomia; ④ segurança de emprego e ⑤ variedade da habilidade.

## 6.5. Caracterização da QVT na Empresa

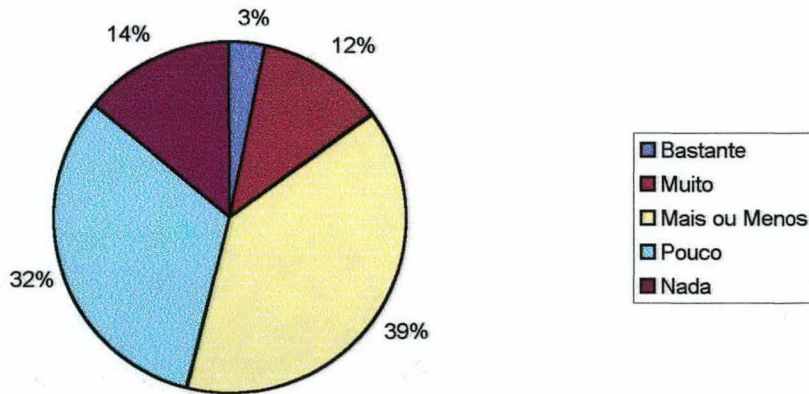
Para a aferição do nível de QVT na Empresa, abordar-se a seguir, todas as dimensões do modelo de WALTON (ver quadro 02) juntamente com os seus respectivos indicadores.

### 6.5.1. Compensação justa e adequada

#### 6.5.1.1. Renda adequada ao trabalho

**TABELA E GRÁFICO 01:** Você considera o seu salário justo e adequado pelas tarefas que realiza?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	03	03,23%
Muito	11	11,83%
Mais ou Menos	36	38,71%
Pouco	30	32,26%
Nada	13	13,98%

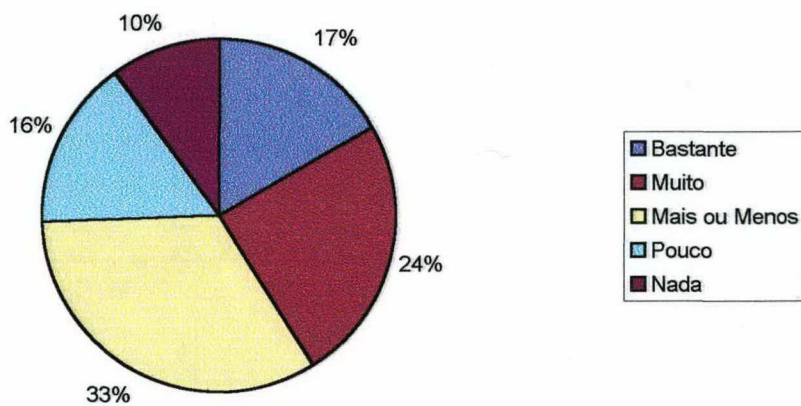


Constatou-se que 46,24% consideram que não percebem o seu salário de forma justa e adequada em relação ao trabalho que realizam, distribuídos em 32,26% para pouco e 13,98% para nada. Já 38,71% destes, consideram que percebem mais ou menos. Em contrapartida, 15,06% acham que percebem de forma justa e adequada, distribuídos em 11,83% para muito e 3,23% para bastante.

### 6.5.1.2. Equidade interna

**TABELA E GRÁFICO 02:** Há diferenças salariais entre os colegas que executam as mesmas tarefas ou bastante parecidas que as suas no SANTA MÔNICA?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	15	16,67%
Muito	22	24,44%
Mais ou Menos	30	33,33%
Pouco	14	15,56%
Nada	09	10,00%

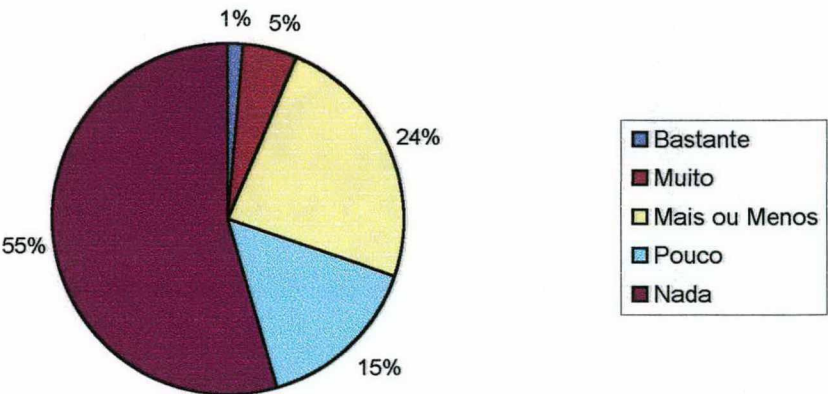


Observou-se que este indicador apresenta-se de forma negativa, visto que 41,11% dos respondentes consideram que há diferenças salariais entre os colegas, distribuídos em 16,67% para bastante e 24,44% para muito. Para 33,33% há mais ou menos e para 15,56% há pouca diferença. Em contraposição, 10% consideram que não há diferenças salariais.

6.5.1.3. Equidade externa

TABELA E GRÁFICO 03: O salário que você recebe é superior ao salário pago em outras empresas para o mesmo trabalho?

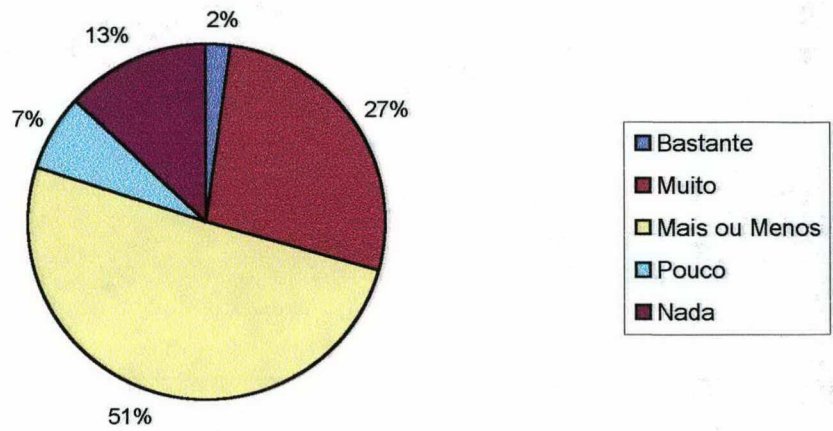
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	01	01,27%
Muito	04	05,06%
Mais ou Menos	19	24,05%
Pouco	12	15,19%
Nada	43	54,43%



Com relação à questão acima, identificou-se que a maioria dos participantes (54,43%) considera que o salário que recebem não é superior ao salário pago em outras empresas. Para 15,59% o salário é pouco superior e para 24,05% é mais ou menos superior. Em contrapartida, 6,33% destes acham que é superior, distribuídos em 5,06% para muito e 1,27% para bastante.

**TABELA E GRÁFICO 04:** O salário que você recebe é semelhante ao salário pago em outras empresas para o mesmo trabalho?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	02	02,35%
Muito	23	27,06%
Mais ou Menos	43	50,59%
Pouco	06	07,06%
Nada	11	12,94%



Observou-se que grande parte dos pesquisados (50,59%) considera que o seu salário é mais ou menos semelhante ao salário pago em outras empresas. Para 29,41% dos respondentes, o salário que percebem é semelhante, distribuídos em 27,06% para muito e 2,35% para bastante. Para 7,06% é pouco semelhante. Em contraposição, 12,94% acham que não é semelhante ao salário pago em outras empresas.



## ➔ ANÁLISE DA DIMENSÃO COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA

Quanto aos resultados da dimensão *Compensação Justa e Adequada*, constatou-se que a maioria dos participantes da pesquisa a percebe de maneira negativa.

Com relação à remuneração recebida pelo trabalho que executam, 46,24% consideram que o salário que percebem não é justo e adequado. Em contrapartida, 15,06% o consideram justo. O que leva os pesquisadores a afirmar que grande parte dos pesquisados considera que o grau de empenho e esforço dispensados na realização das tarefas deveria ser compensado de maneira mais justa e adequada. Em outras palavras, consideram que deveriam perceber uma remuneração superior a que recebem atualmente.

Quando indagados a responderem se há diferenças salariais entre os colegas que executam tarefas idênticas ou bastante parecidas na Empresa, 41,11% dos respondentes consideram que há diferenças salariais. Em contraposição, 10% consideram que não há diferenças. Cabe dizer que alguns entrevistados não responderam esta questão por não terem conhecimento da remuneração recebida pelos colegas.

Quando indagados a compararem se o salário que recebem é superior ao salário pago em outras empresas para o mesmo trabalho, 54,43% consideram que não é superior. Em contraposição, 6,33% acham que é superior. Cabe registrar que alguns participantes não souberam responder esta questão por desconhcerem as faixas salariais praticadas no mercado. Quando questionados a responderem se o salário que recebem é semelhante ao salário pago em outras empresas para o mesmo trabalho, 50,59% acham que é mais ou menos semelhante. Para 29,41% é semelhante e para 12,94% não é semelhante. O que leva a afirmar que os pesquisados consideram que percebem igual ou mais ou menos parecido com os salários praticados no mercado. Cabe dizer que alguns participantes também não responderam esta questão, pelo mesmo motivo exposto na questão anterior.

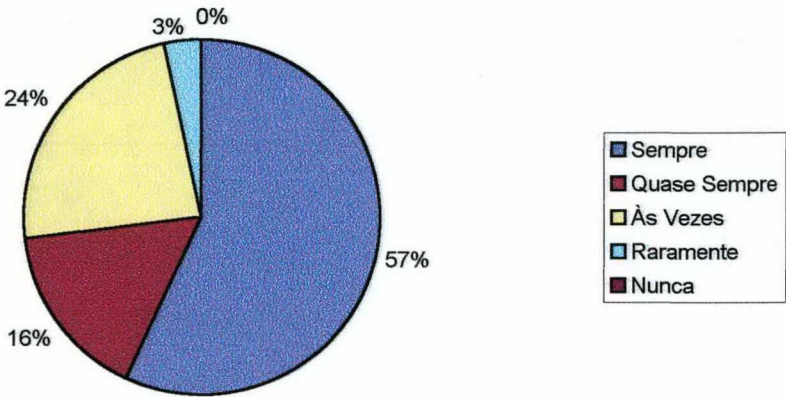
É importante salientar que alguns participantes ao responderem sobre a renda adequada ao trabalho, também abordavam a questão dos benefícios sociais. Para estes, a Empresa deveria implantar mais benefícios aos empregados, tais como: plano de saúde através de convênio e creche - para citar os mais mencionados.

6.5.2. Condições de trabalho

6.5.2.1. Jornada de trabalho

TABELA E GRÁFICO 05: O seu horário de trabalho é suficiente à realização das tarefas diárias?

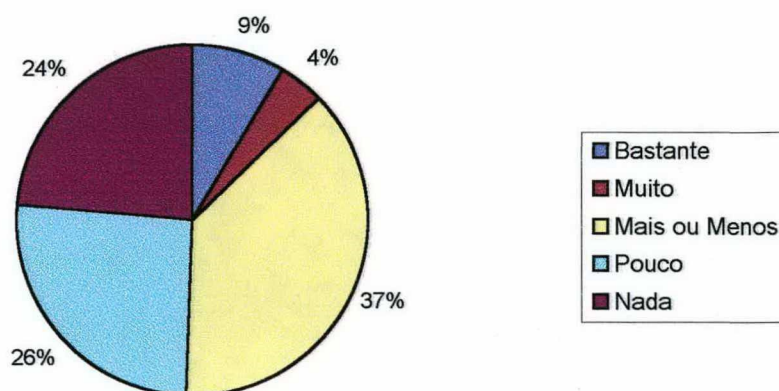
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Sempre	53	56,99%
Quase Sempre	15	16,13%
Às Vezes	22	23,66%
Raramente	03	03,23%
Nunca	00	00,00%



Observou-se que para a maioria dos pesquisados (56,99%) o horário de trabalho é suficiente à realização das tarefas diárias. Para 16,13% é quase sempre suficiente. Para 23,66% às vezes é suficiente. Em contrapartida, 3,23% responderam que o seu horário de trabalho é raramente suficiente.

**TABELA E GRÁFICO 06:** Você considera a sua jornada de trabalho cansativa?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	08	08,60%
Muito	04	04,30%
Mais ou Menos	35	37,63%
Pouco	24	25,81%
Nada	22	23,66%

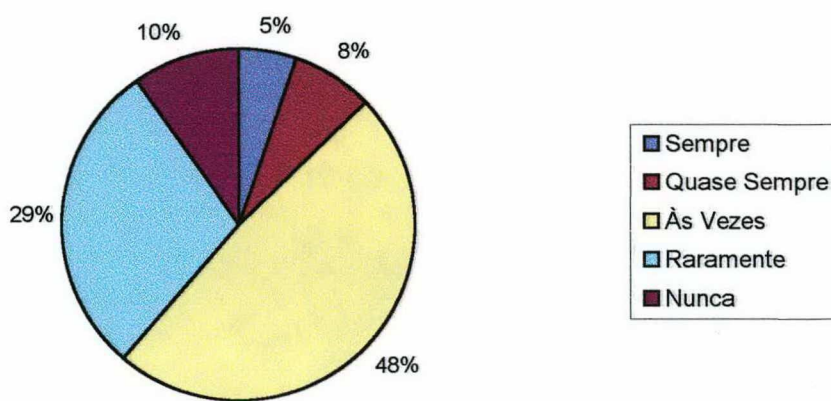


Constatou-se que 37,63% acham que a sua jornada de trabalho é mais ou menos cansativa. Para 25,81% é pouco cansativa e para 23,66% não é cansativa. Em contraposição, 12,9% consideram que é cansativa, distribuídos em 8,6% para bastante e 4,3% para muito.



**TABELA E GRÁFICO 07:** Você costuma ser solicitado para trabalhar além do horário normal?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Sempre	05	05,38%
Quase Sempre	07	07,53%
Às Vezes	45	48,39%
Raramente	27	29,03%
Nunca	09	09,68%

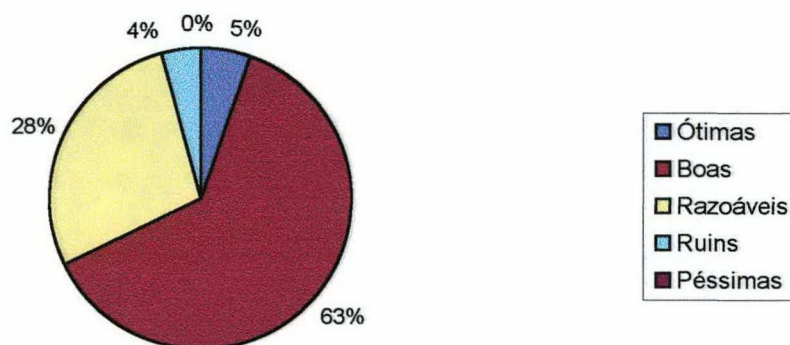


Observou-se que 48,39% dos respondentes às vezes costumam ser solicitados para trabalhar além do horário normal, 29,03% destes raramente são solicitados e 9,68% nunca foram solicitados. Em contrapartida, 7,53% quase sempre são solicitados e 5,38% sempre assim o são.

### 6.5.2.2. Ambiente físico seguro e saudável

**TABELA E GRÁFICO 08:** Como você considera as condições físicas no seu ambiente de trabalho (iluminação, ruído, limpeza, ventilação, arrumação, mobiliários, etc.)?

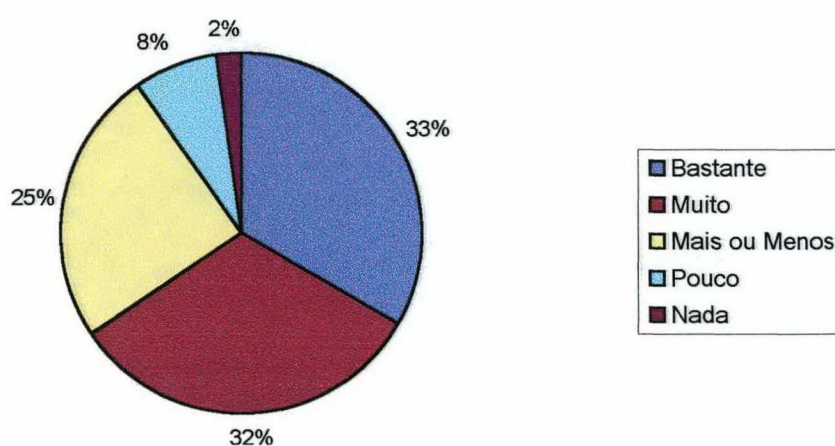
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Ótimas	05	05,38%
Boas	58	62,37%
Razoáveis	26	27,96%
Ruins	04	04,30%
Péssimas	00	00,00%



Observou-se que a maioria dos participantes (67,75%) considera as condições ambientais físicas dignas, distribuídos em 62,37% para boas e 5,38% para ótimas. Para 27,96% dos respondentes, as condições são razoáveis. Em contraposição, 4,30% as consideram ruins.

**TABELA E GRÁFICO 09:** O SANTA MÔNICA preocupa-se com a saúde dos funcionários, realizando exames periódicos e monitorando as condições ambientais?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	31	33,33%
Muito	30	32,26%
Mais ou Menos	23	24,73%
Pouco	07	07,53%
Nada	02	02,15%

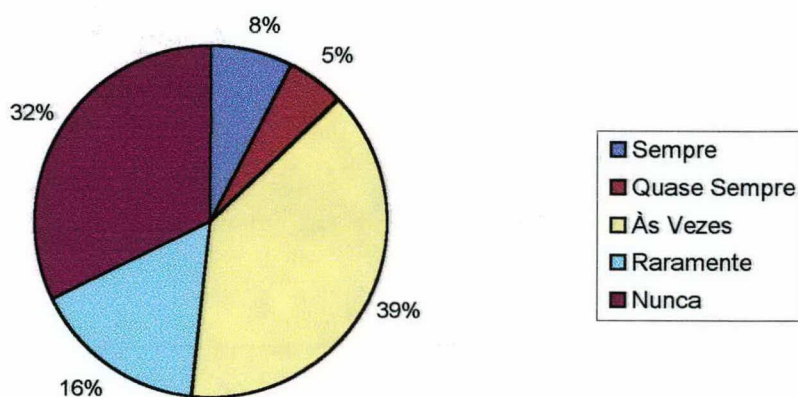


Identificou-se que grande parte dos pesquisados (65,69%) considera que a Empresa preocupa-se com a saúde dos funcionários, distribuídos em 33,33% para bastante e 32,26% para muito. Para 24,73% dos respondentes, a Empresa preocupa-se mais ou menos. Em contraposição, 7,53% consideram que a Empresa preocupa-se pouco e 2,15% acham que a Empresa não se preocupa com a saúde dos funcionários.

### 6.5.2.3. Recursos materiais

**TABELA E GRÁFICO 10:** Você costuma ter problemas com falta de materiais e equipamentos necessários à execução do seu trabalho?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Sempre	07	07,53%
Quase Sempre	05	05,38%
Às Vezes	36	38,71%
Raramente	15	16,13%
Nunca	30	32,26%

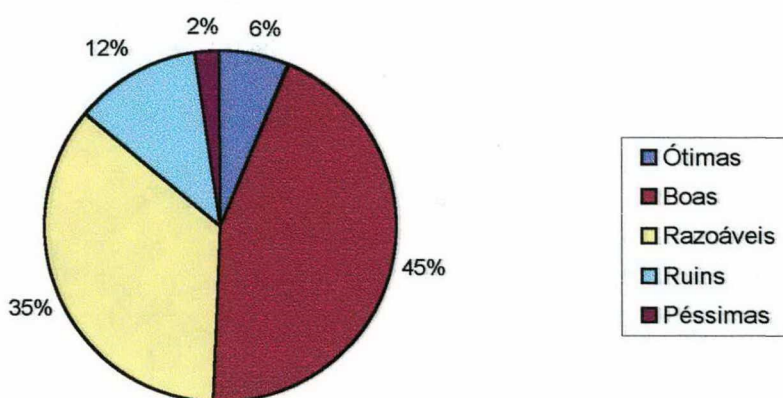


Constatou-se que 38,71% dos participantes às vezes têm problemas com falta de recursos materiais necessários para a execução do trabalho. Para 16,13% raramente há a falta de materiais e/ou equipamentos e para 32,26% nunca ocorre este fato, totalizando 48,39% de respostas favoráveis. Em contraposição, 7,53% sempre têm problemas e 5,38% quase sempre os têm.



**TABELA E GRÁFICO 11:** Como você considera as condições dos equipamentos e materiais que você trabalha?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Ótimas	06	06,45%
Boas	41	44,09%
Razoáveis	33	35,48%
Ruins	11	11,83%
Péssimas	02	02,15%



Observa-se que a maioria dos respondentes considera que as condições dos equipamentos e materiais que trabalham estão dignas, distribuídos em 44,09% para boas e 6,45% para ótimas. Para 35,48% as condições estão razoáveis. Em contrapartida, para 11,83% estão ruins e para 2,15% estão péssimas.

## ➔ ANÁLISE DA DIMENSÃO CONDIÇÕES DE TRABALHO

Quanto aos resultados da dimensão *Condições de Trabalho*, pode-se constatar que esta é percebida pelos participantes da pesquisa de modo positivo.

Quando questionados sobre o horário de trabalho, 56,99% dos respondentes consideram que o seu horário de trabalho é sempre suficiente à realização das tarefas diárias. Em contraposição, somente 3,23% responderam que raramente é suficiente. Para 37,63% a jornada de trabalho é mais ou menos cansativa. Para 25,81% é pouco cansativa e para 23,66% não é cansativa, perfazendo um total de 49,47% de respostas favoráveis. O que leva a afirmar que este fator encontra-se de forma positiva de acordo com a percepção dos pesquisados. Quando questionados se são solicitados para trabalhar além do horário normal, a maioria dos respondentes (48,39%) costumam ser mais ou menos solicitados. O que leva a afirmar que este fator encontra-se de maneira neutra pelos pesquisados.

A grande maioria dos respondentes (67,75%) considera dignas as condições físicas ambientais (iluminação, ventilação, higiene, etc.) e também considera que a Empresa preocupa-se com a saúde dos funcionários (65,69%).

Quando indagados sobre a falta de recursos materiais necessários à execução do trabalho, 38,71% consideram que às vezes costumam ter este tipo de problema. Ao passo que 32,26% nunca têm este problema e 16,13% o têm raramente, perfazendo um total de 48,39% de respostas favoráveis, levando os pesquisadores a concluir que este fator encontra-se de modo positivo pelos respondentes. Sobre as condições destes, a maioria dos respondentes (50,54%) as consideram dignas.

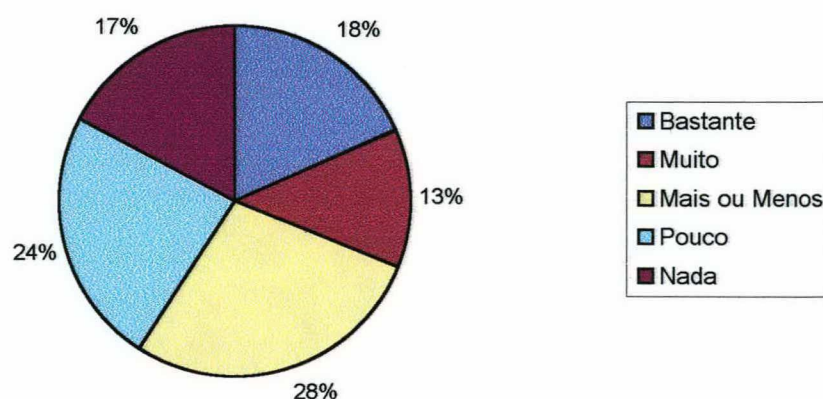
Cabe registrar que alguns participantes ao serem questionados se a jornada de trabalho é cansativa, relataram que nos tempos atuais não está, porém, se a Empresa começar a abrir o seu estabelecimento aos domingos ficará bastante cansativa. Esta afirmativa conduz à constatação que os empregados não têm interesse em que a Empresa abra aos domingos, visto que para estes, “pelo menos o domingo deveria ser preservado.” Com base nesta afirmativa, disseram que se tiverem que trabalhar aos domingos, irão trabalhar, contudo, sem motivação para tal. Vale também dizer que alguns afirmaram que o local do refeitório poderia ser mais espaçoso, aconchegante e com melhores mobiliários e outros (principalmente no Setor Frente de Caixa) queixaram-se dos equipamentos que trabalham, denominando-os de “ultrapassados” e “velhos”.

### 6.5.3. Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades

#### 6.5.3.1. Autonomia

**TABELA E GRÁFICO 12:** Você tem liberdade para decidir e agir sobre o seu trabalho sem necessitar autorização do seu líder?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	17	18,28%
Muito	12	12,90%
Mais ou Menos	26	27,96%
Pouco	22	23,66%
Nada	16	17,20%



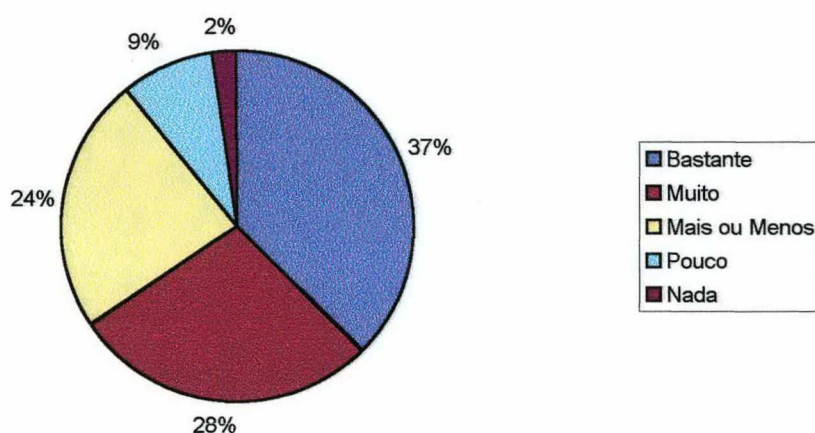
Constatou-se um equilíbrio entre os respondentes que têm liberdade de agir e de decidir sobre o seu trabalho (31,18%), distribuídos em 18,28% para bastante e 12,9% para muito e os que têm mais ou menos liberdade (27,96%). Em contrapartida, 23,66% destes, consideram que há pouca liberdade de ação e de decisão e 17,20% consideram que não possuem esta liberdade, totalizando 40,86% de respostas desfavoráveis.



### 6.5.3.2. Significado da tarefa

**TABELA E GRÁFICO 13:** Você sente-se realizado com o seu trabalho?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	35	37,63%
Muito	26	27,96%
Mais ou Menos	22	23,66%
Pouco	08	08,60%
Nada	02	02,15%

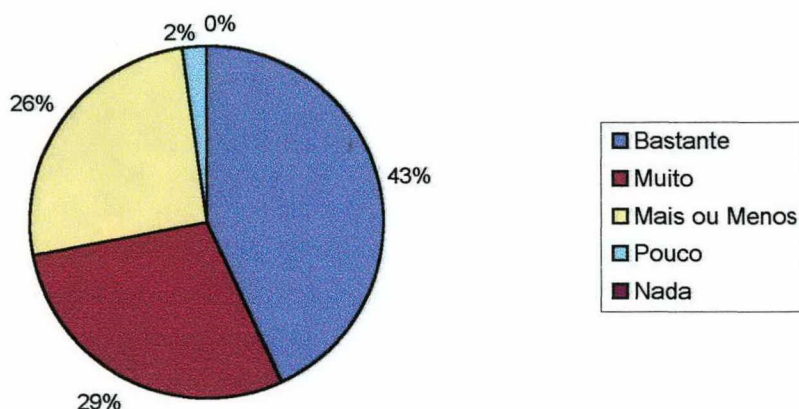


Observou-se que a maioria dos respondentes (65,59%) sente-se realizada com o seu trabalho, distribuídos em 37,63% para bastante e 27,96% para muito. Já 23,66% dos respondentes, sentem-se mais ou menos realizados. Ao passo que 8,6% sentem-se pouco realizados e 2,15% não se sentem realizados.



**TABELA E GRÁFICO 14:** Você trabalha com entusiasmo?

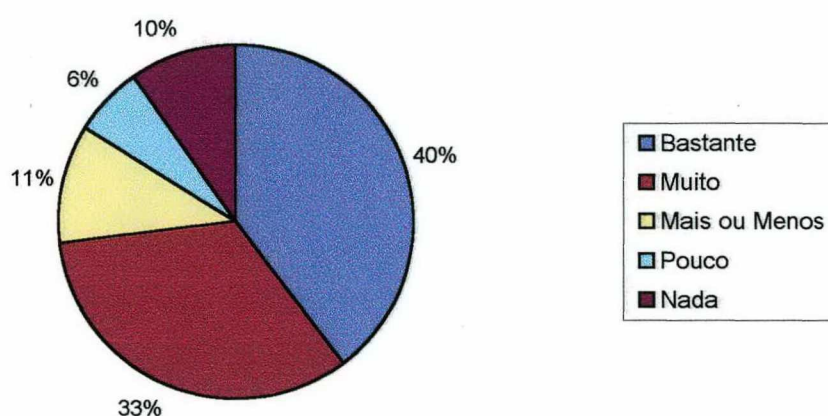
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	40	43,01%
Muito	27	29,03%
Mais ou Menos	24	25,81%
Pouco	02	02,15%
Nada	00	00,00%



Observou-se que grande parte dos pesquisados (72,04%) trabalha com entusiasmo, distribuídos em 43,01% para bastante e 29,03% para muito. Já 25,81% destes, trabalham mais ou menos com entusiasmo. E em contrapartida, 2,15% trabalham com pouco entusiasmo.

**TABELA E GRÁFICO 15:** Você deseja permanecer no SANTA MÔNICA e progredir?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	37	39,78%
Muito	31	33,33%
Mais ou Menos	10	10,75%
Pouco	06	06,45%
Nada	09	09,68%

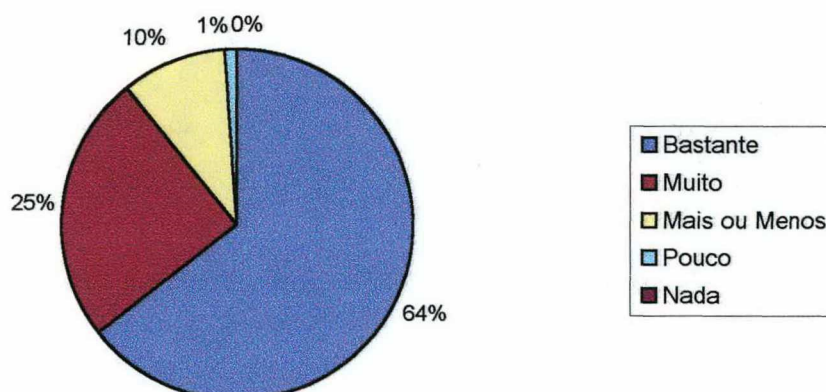


A maioria absoluta dos entrevistados (73,11%) deseja permanecer no SANTA MÔNICA e progredir, distribuídos em 39,78% para bastante e 33,33% para muito. Já 10,75% destes, desejam mais ou menos permanecer na Empresa e progredir e 6,45% desejam pouco. Em contrapartida, 9,68% dos respondentes não possuem este desejo.

### 6.5.3.3. Identidade da tarefa

**TABELA E GRÁFICO 16: Você possui conhecimento pleno de seu trabalho?**

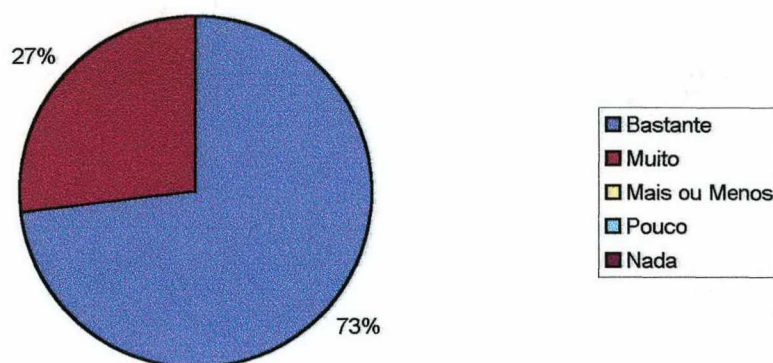
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	60	64,52%
Muito	23	24,73%
Mais ou Menos	09	09,68%
Pouco	01	01,08%
Nada	00	00,00%



Constatou-se que a maioria absoluta dos entrevistados (89,25%) tem conhecimento pleno de seu trabalho, distribuídos em 64,52% para bastante e 24,73% para muito. Já 9,68% destes conhecem mais ou menos o seu trabalho e 1,08% tem pouco conhecimento de seu trabalho.

**TABELA E GRÁFICO 17: Você sente-se responsável pela qualidade de seu trabalho?**

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	68	73,12%
Muito	25	26,88%
Mais ou Menos	00	00,00%
Pouco	00	00,00%
Nada	00	00,00%

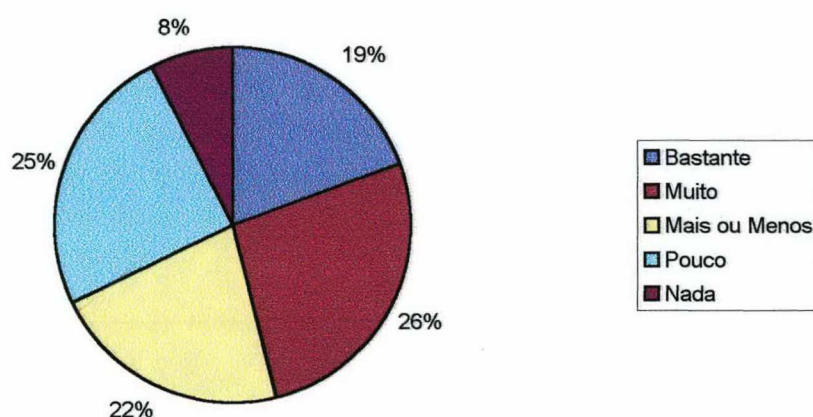


Constatou-se que a totalidade dos entrevistados (100%) sentem-se responsável pela qualidade de seu trabalho, distribuídos em 73,12% para bastante e 26,88% para muito.

#### 6.5.3.4. Variedade da habilidade

**TABELA E GRÁFICO 18:** O seu trabalho possibilita o exercício de diferentes atividades?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	18	19,35%
Muito	25	26,88%
Mais ou Menos	20	21,51%
Pouco	23	24,73%
Nada	07	07,53%



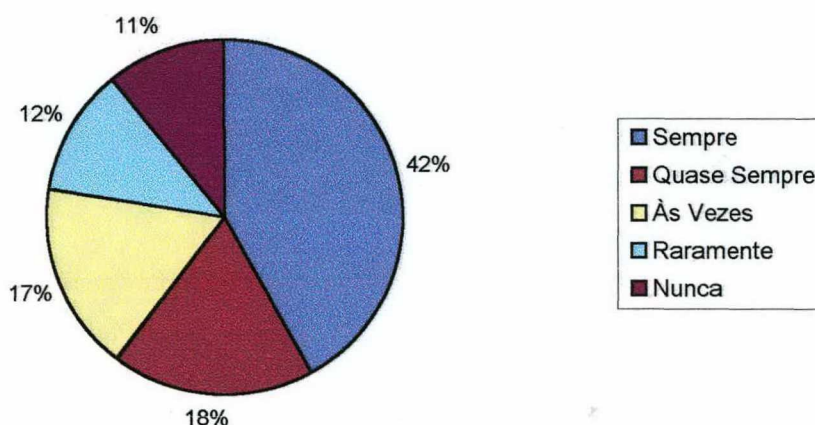
Observou-se que 46,23% dos entrevistados realizam diferentes atividades, distribuídos em 26,88% para muito e 19,35% para bastante. Para 21,51% destes, consideram que o seu trabalho possibilita mais ou menos o exercício de diferentes atividades. Em contrapartida, 24,73% consideram que possibilita pouco e 7,53% consideram que o seu trabalho não possibilita o exercício de diferentes atividades.



### 6.5.3.5. Retroinformação

**TABELA E GRÁFICO 19:** Você recebe comentários sobre o seu desempenho no trabalho por parte de seu líder?

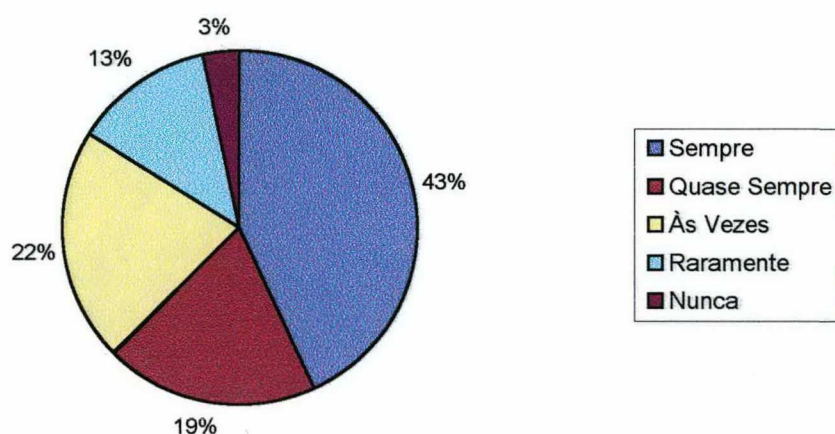
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Sempre	39	41,94%
Quase Sempre	17	18,28%
Às Vezes	16	17,20%
Raramente	11	11,83%
Nunca	10	10,75%



Constatou-se que a maioria dos pesquisados (60,22%) considera que recebe comentários sobre o seu desempenho no trabalho por parte do seu líder, distribuídos em 41,94% para sempre e 18,28% para quase sempre. Para 17,2% dos entrevistados, às vezes recebem comentários. Em contraposição, 11,83% consideram que raramente recebem comentários e 10,75% nunca o recebem.

**TABELA E GRÁFICO 20:** O seu líder o elogia quando você faz um bom trabalho?

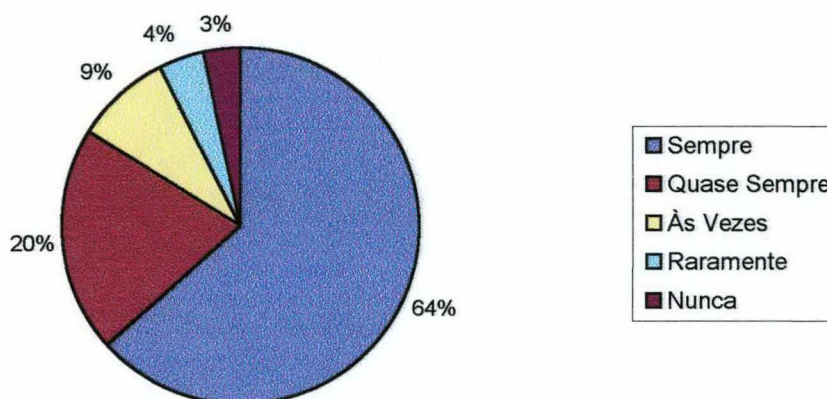
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Sempre	40	43,01%
Quase Sempre	18	19,35%
Às Vezes	20	21,51%
Raramente	12	12,90%
Nunca	03	03,23%



Notou-se que grande parte dos entrevistados (62,36%) considera que o seu líder o elogia quando da realização de um bom trabalho, distribuídos em 43,01% para sempre e 19,35% para quase sempre. Para 21,51% destes, o seu líder às vezes o elogia. Em contraposição, 12,9% consideram que raramente são elogiados e 3,23% nunca o são.

**TABELA E GRÁFICO 21:** Quando você comete erros o seu líder chama a sua atenção através do diálogo?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Sempre	59	63,44%
Quase Sempre	19	20,43%
Às Vezes	08	08,60%
Raramente	04	04,30%
Nunca	03	03,23%

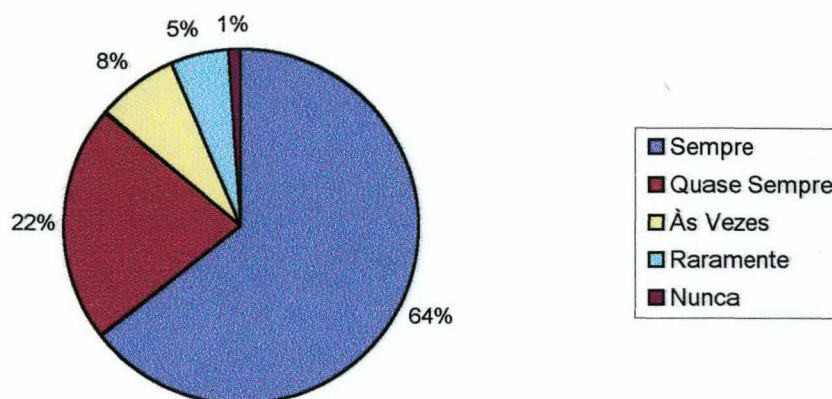


Observa-se que a maioria absoluta dos participantes (83,87%) considera que seu líder chama a atenção através do diálogo, distribuídos em 63,44% para sempre e 20,43% para quase sempre. Para 8,6% destes, o líder às vezes chama a atenção através do diálogo. Em contrapartida, 4,3% consideram que raramente são chamados atenção através do diálogo e 3,23% nunca assim o são.



**TABELA E GRÁFICO 22:** O seu líder o orienta quando seu trabalho precisa melhorar?

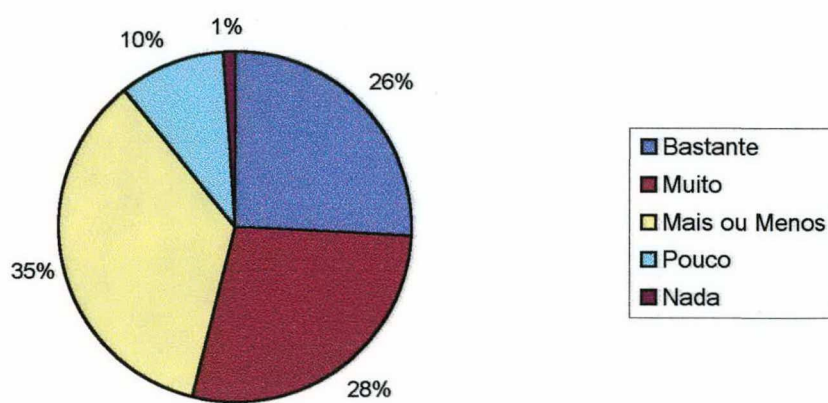
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Sempre	60	64,52%
Quase Sempre	20	21,51%
Às Vezes	07	07,53%
Raramente	05	05,38%
Nunca	01	01,08%



Notou-se que a maioria dos entrevistados (86,03%) considera que o seu líder o orienta quando o trabalho precisa melhorar, distribuídos em 64,52% para sempre e 21,51% para quase sempre. Para 7,53% destes, às vezes o líder os orientam. Em contrapartida, 5,38% acham que raramente são orientados quando o trabalho precisa melhorar e 1,08% nunca é orientado quando precisa melhorar.

**TABELA E GRÁFICO 23:** Você considera que seu trabalho é avaliado com justiça?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	24	25,81%
Muito	26	27,96%
Mais ou Menos	33	35,48%
Pouco	09	09,68%
Nada	01	01,08%



Notou-se que 53,77% dos respondentes consideram que são avaliados com justiça, distribuídos em 27,96% para muito e 25,81% para bastante. Para 35,48% destes, são mais ou menos avaliados com justiça. Em contraposição, 9,68% dos pesquisados consideram que são avaliados com pouca justiça e 1,08% considera que não é avaliado desta forma.

## ➔ ANÁLISE DA DIMENSÃO USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

Os resultados dos indicadores da dimensão *Uso e Desenvolvimento de Capacidades* conduziram à constatação que a mesma encontra-se positiva para os entrevistados da pesquisa.

Verificou-se que somente o indicador autonomia não é percebido como positivo pelos participantes, visto que 40,86% destes consideram que têm pouca ou nenhuma liberdade de agir e de decidir sobre o seu trabalho sem autorização do seu líder.

Quando questionados sobre a realização no trabalho, a maioria dos respondentes (65,59%) considera que se sente realizada com o trabalho, que trabalha com entusiasmo (72,04%) e que deseja permanecer na Empresa e progredir (73,11%).

Quando indagados sobre o conhecimento pleno de seu trabalho, a maioria absoluta dos participantes (89,25%) possui este conhecimento e a totalidade destes sente-se responsável pela qualidade de seu trabalho (100%).

Em relação à variedade da habilidade, 46,23% dos respondentes consideram que o seu trabalho possibilita o exercício de diferentes habilidades.

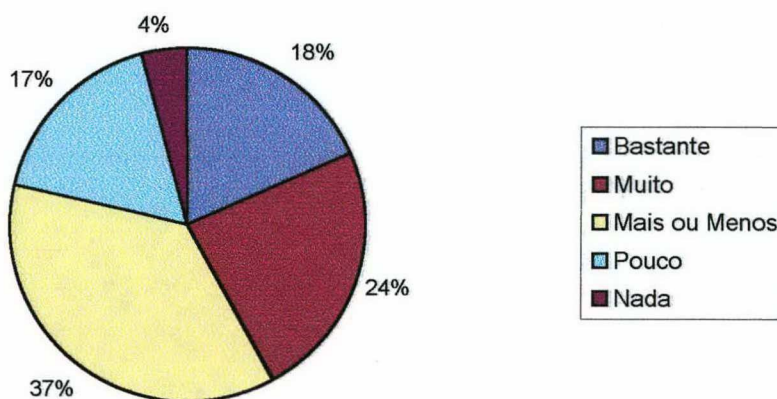
A grande maioria dos entrevistados (60,22%) recebe comentários sobre o seu desempenho no trabalho por parte do líder, é elogiada quando faz um bom trabalho (62,36%), é chamada atenção através do diálogo (83,87%), é orientada quando o trabalho precisa melhorar (86,03%) e considera que o trabalho é avaliado com justiça (53,77%).

## 6.5.4. Oportunidade de crescimento e segurança

### 6.5.4.1. Possibilidade de carreira

**TABELA E GRÁFICO 24:** Há boas chances de promoção para o funcionário capacitado no SANTA MÔNICA?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	17	18,28%
Muito	22	23,66%
Mais ou Menos	34	36,56%
Pouco	16	17,20%
Nada	04	04,30%

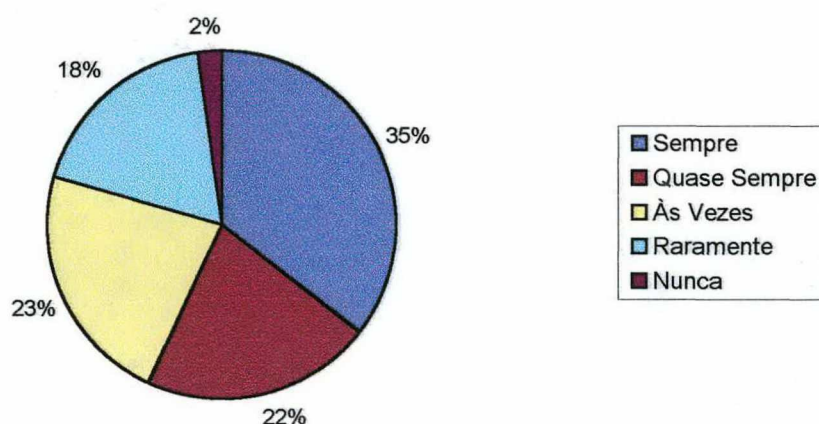


Verificou-se que há um relativo equilíbrio entre os entrevistados que consideram que há boas chances de promoção na Empresa, perfazendo um total de 41,94% dos pesquisados, distribuídos em 23,66% para muito e 18,28% para bastante e os que consideram que há mais ou menos chances de promoção (36,56%). Em contraposição, 17,20 destes consideram que há poucas chances e 4,3% acham que não há boas chances de ser promovido na Empresa.



**TABELA E GRÁFICO 25:** O SANTA MÔNICA promove seu pessoal capacitado antes de contratar gente de fora?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Sempre	33	35,48%
Quase Sempre	20	21,51%
Às Vezes	21	22,58%
Raramente	17	18,28%
Nunca	02	02,15%

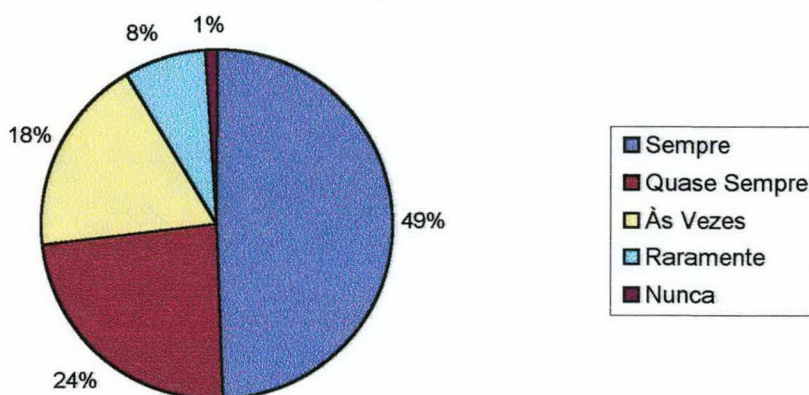


Notou-se que a maioria dos respondentes (56,99%) considera que a Empresa promove seu pessoal capacitado antes de contratar gente de fora, distribuídos em 35,48% para sempre e 21,51% para quase sempre. Para 22,58% destes, a Empresa às vezes promove seu pessoal antes de contratar gente de fora. Em contrapartida, 18,28% acham que raramente isto ocorre e 2,15% consideram que isto nunca acontece.

#### 6.5.4.2. Crescimento Profissional

**TABELA E GRÁFICO 26:** O SANTA MÔNICA oferece cursos e/ou treinamentos para os funcionários?

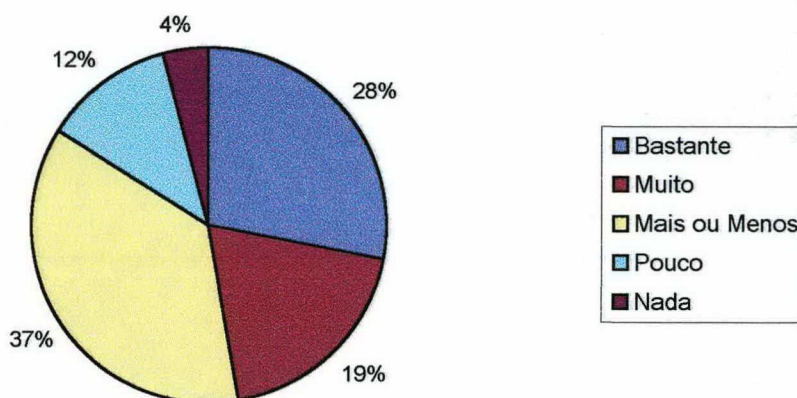
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Sempre	46	49,46%
Quase Sempre	22	23,66%
Às Vezes	17	18,28%
Raramente	07	07,53%
Nunca	01	01,08%



Constatou-se que grande parte dos participantes (73,12%) considera que a Empresa oferece cursos e/ou treinamentos. Para 18,28% destes, a Empresa às vezes oferece cursos e/ou treinamentos. Em contraposição, 7,53% dos pesquisados consideram que raramente a Empresa promove cursos e para 1,08% destes, isto não ocorre.

**TABELA E GRÁFICO 27:** Há oportunidades suficientes de cursos e/ou treinamentos para os funcionários crescerem profissionalmente no SANTA MÔNICA?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	26	27,96%
Muito	18	19,35%
Mais ou Menos	34	36,56%
Pouco	11	11,83%
Nada	04	04,30%

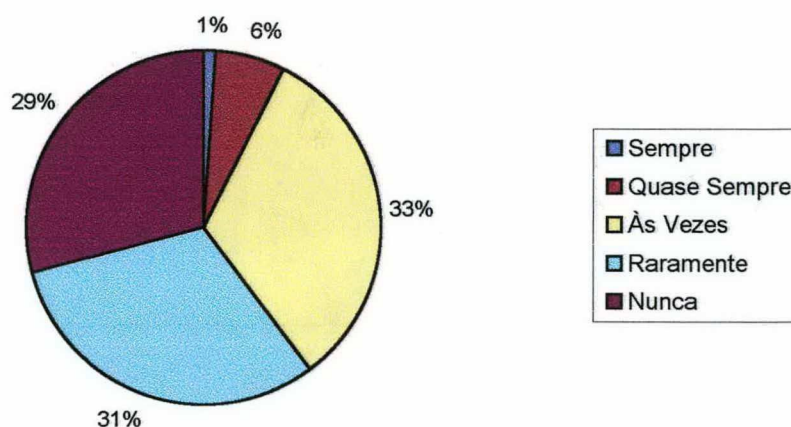


Notou-se que 47,31% dos respondentes consideram que há oportunidades suficientes de cursos e/ou treinamentos para os funcionários crescerem profissionalmente na Empresa, distribuídos em 27,96% para bastante e 19,35% para muito. Para 36,56% destes, há mais ou menos oportunidades suficientes de cursos e/ou treinamentos. Em contraposição, 11,83% acham que há poucas oportunidades de cursos e/ou treinamentos e 4,3% consideram que não há oportunidades suficientes de cursos e/ou treinamentos.

#### 6.5.4.3. Segurança de emprego

**TABELA E GRÁFICO 28:** O SANTA MÔNICA costuma demitir funcionários sem motivos justos?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Sempre	01	01,08%
Quase Sempre	06	06,45%
Às Vezes	30	32,26%
Raramente	29	31,18%
Nunca	27	29,03%

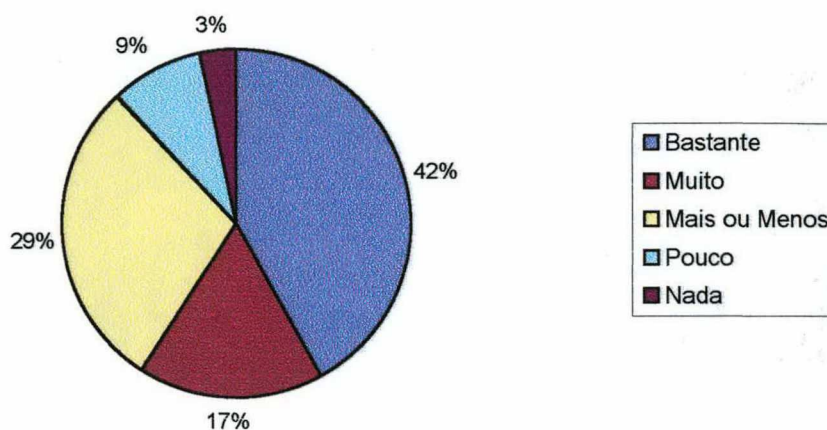


Verificou-se que para 60,21% dos entrevistados, a Empresa não costuma demitir funcionários sem motivos justos, distribuídos em 31,18% para raramente e 29,03% para nunca. Para 32,26% destes, a Empresa às vezes demite sem motivos justos. Em contraposição, 6,45% destes consideram que quase sempre a Empresa demite desta forma e para 1,08% dos pesquisados a Empresa sempre demite sem motivos justos.



**TABELA E GRÁFICO 29:** Você sente-se seguro em relação à manutenção do seu emprego enquanto desempenhar bem o seu trabalho?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	39	41,94%
Muito	16	17,20%
Mais ou Menos	27	29,03%
Pouco	08	08,60%
Nada	03	03,23%



Constatou-se que a maioria dos respondentes (59,14%) sente-se segura em relação à manutenção do emprego, distribuídos em 41,94% para bastante e 17,2% para muito. Já 29,03% dos pesquisados sentem-se mais ou menos seguros. Em contrapartida, 8,6% destes sentem-se pouco seguros e 3,23% não se sentem seguros.

## ➔ ANÁLISE DA DIMENSÃO OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA

A dimensão *Oportunidade de Crescimento e Segurança* apresentou-se de forma positiva.

Quando questionados sobre as chances de promoção na Empresa, 41,94% consideram que há boas chances. Em contraposição, 4,30% consideram que não há boas chances. Mas vale também registrar, que há um número relevante de entrevistados (36,56%) que considera haver mais ou menos chances de promoção. Para a maioria dos respondentes (56,99%), a Empresa promove o seu pessoal capacitado antes de contratar gente de fora.

A maioria absoluta dos entrevistados (73,12%) considera que a empresa oferece cursos e/ou treinamentos para os funcionários, distribuídos em 49,46% para sempre e 23,66% para quase sempre. Para 47,31% dos respondentes, a Empresa oferece oportunidades suficientes de cursos e/ou treinamentos para os funcionários crescerem profissionalmente. Apesar deste resultado, há um significativo número de pesquisados (36,56%) que considera haver mais ou menos oportunidades de cursos e/ou treinamentos.

Quando indagados sobre a segurança em relação à manutenção do emprego, a maioria dos respondentes (50,14%) sente-se segura. Quando questionados sobre a frequência com que a Empresa costuma demitir funcionários sem motivos justos, 31,18% destes consideram que a Empresa raramente demite funcionários sem motivos justos e 29,03% destes consideram que a Empresa nunca demite funcionários sem motivos justos.

Cabe registrar que alguns participantes acham que a Empresa poderia auxiliá-los quanto aos custos dos cursos de interesse destes, não promovidos por esta, visto que na opinião destes, ela oferece somente cursos e/ou treinamentos que lhe interessa.

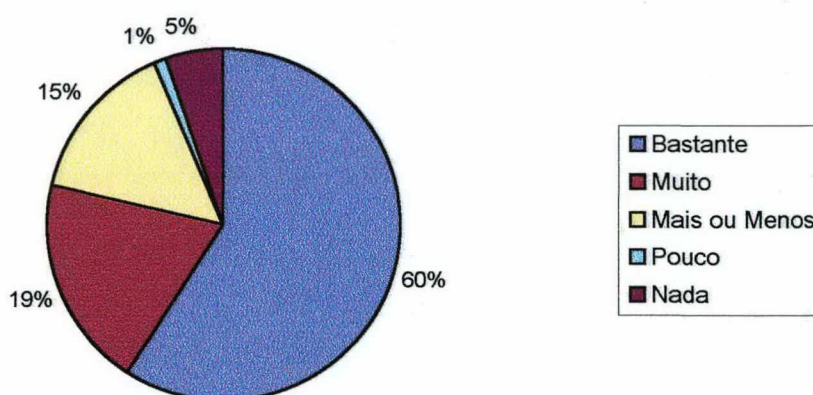
Cabe ainda dizer que, para alguns participantes, a Empresa atualmente está demitindo empregados sem motivos justos, fato que, na opinião destes, não acontecia antigamente.

## 6.5.5. Integração social no trabalho

### 6.5.5.1. Igualdade de oportunidades

**TABELA E GRÁFICO 30:** No SANTA MÔNICA as mesmas oportunidades de admissão, promoção e/ou transferência são dadas a todas as pessoas qualificadas independente de sexo, raça, idade e crença religiosa?

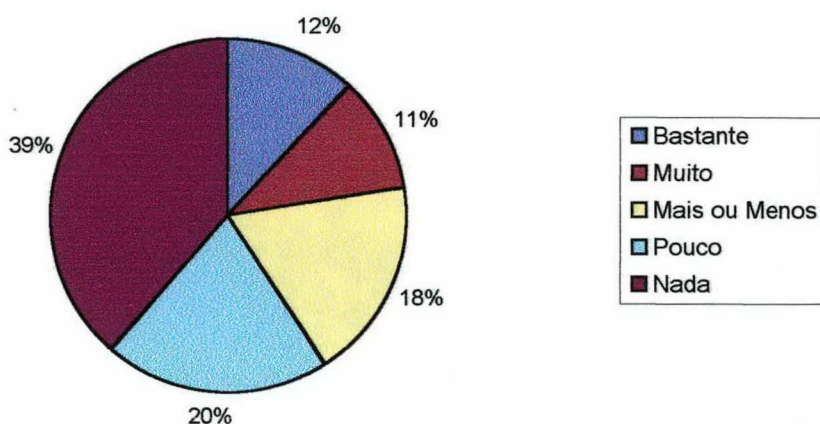
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	55	59,14%
Muito	18	19,35%
Mais ou Menos	14	15,05%
Pouco	01	01,08%
Nada	05	05,38%



Constatou-se que a maioria absoluta dos respondentes (78,49%) considera que há igualdade de oportunidades na Empresa, distribuídos em 59,14% para bastante e 19,35% para muito. Para 15,05% destes, há mais ou menos. Em contraposição, 1,08% destes considera que há pouca igualdade de oportunidades e 5,38% acham que não há igualdade de oportunidades.

**TABELA E GRÁFICO 31:** O seu líder mostra favoritismo por algum(s) funcionário(s)?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	11	11,83%
Muito	10	10,75%
Mais ou Menos	17	18,28%
Pouco	19	20,43%
Nada	36	38,71%



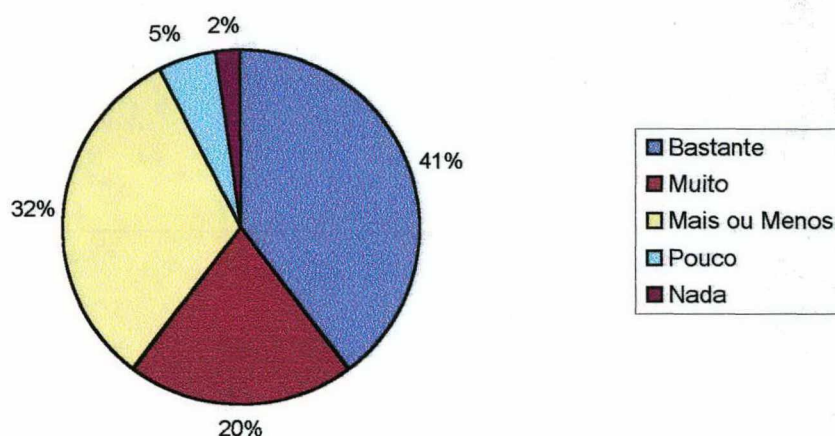
Observou-se que 38,71% dos entrevistados consideram que o líder não mostra favoritismo por algum funcionário. Para 20,43% destes, mostra pouco favoritismo e para 18,28% mostra mais ou menos. Em contraposição, 22,58% destes consideram que o líder mostra favoritismo por algum funcionário, distribuídos em 11,83% para bastante e 10,75% para muito.



### 6.5.5.2. Relacionamento

**TABELA E GRÁFICO 32:** No SANTA MÔNICA o clima de relacionamento pode ser considerado de amizade, de confiança, de comprometimento e de cooperação?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	37	39,78%
Muito	19	20,43%
Mais ou Menos	30	32,26%
Pouco	05	05,38%
Nada	02	02,15%

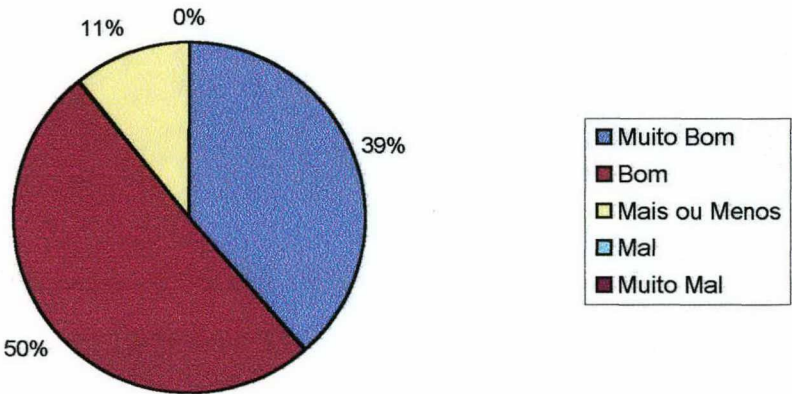


Verificou-se que a maioria dos respondentes (60,21%) considera que o clima de relacionamento é de amizade, de confiança, de comprometimento e de cooperação, distribuídos em 39,78% para bastante e 20,43% para muito. Para 32,26% destes, o clima pode ser mais ou menos considerado desta forma. Em contraposição, 5,38% destes consideram que o clima de relacionamento é de pouca amizade, confiança, comprometimento e cooperação e 2,15% destes acham que não há amizade, confiança, comprometimento e cooperação entre os funcionários da Empresa.

6.5.5.3. Relacionamento com líder

TABELA E GRÁFICO 33: Como é o relacionamento com o seu líder?

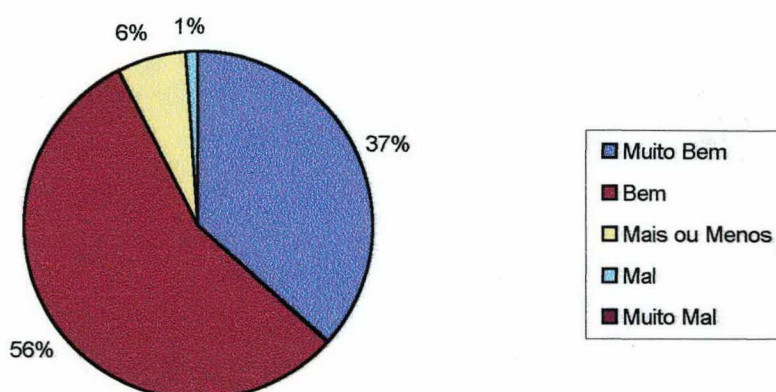
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Muito Bom	36	38,71%
Bom	47	50,54%
Mais ou Menos	10	10,75%
Mal	00	00,00%
Muito Mal	00	00,00%



Notou-se que a maioria absoluta dos entrevistados (89,25%) considera favorável o relacionamento com o seu líder, distribuídos em 50,54% para bom e 38,71% para muito bom. E para 10,75% destes, o relacionamento é satisfatório.

**TABELA E GRÁFICO 34:** Como você acha que seu líder trata os colegas do seu setor?

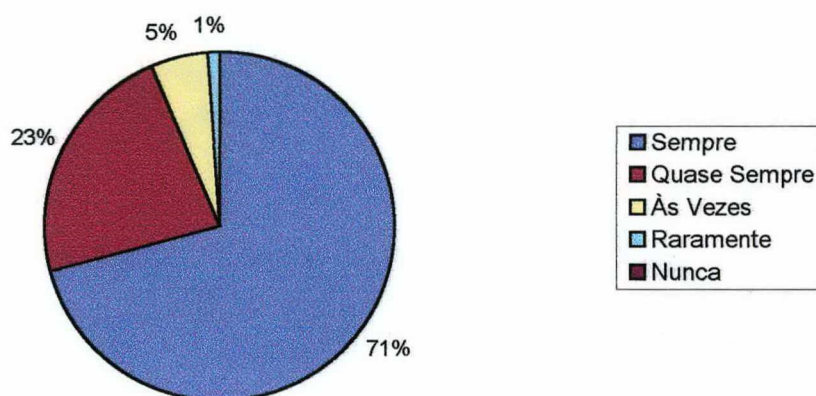
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Muito Bem	34	36,56%
Bem	52	55,91%
Mais ou Menos	06	06,45%
Mal	01	01,08%
Muito Mal	00	00,00%



Constatou-se que a maioria absoluta dos entrevistados (92,47%) considera que o seu líder trata de forma agradável os colegas do setor, distribuídos em 55,91% para bem e 36,56% para muito bem. Para 6,45% destes, o líder trata mais ou menos os colegas do setor e para 1,08% destes trata mal.

**TABELA E GRÁFICO 35:** O seu líder está disposto a atender os seus subordinados?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Sempre	66	70,97%
Quase Sempre	21	22,58%
Às Vezes	05	05,38%
Raramente	01	01,08%
Nunca	00	00,00%

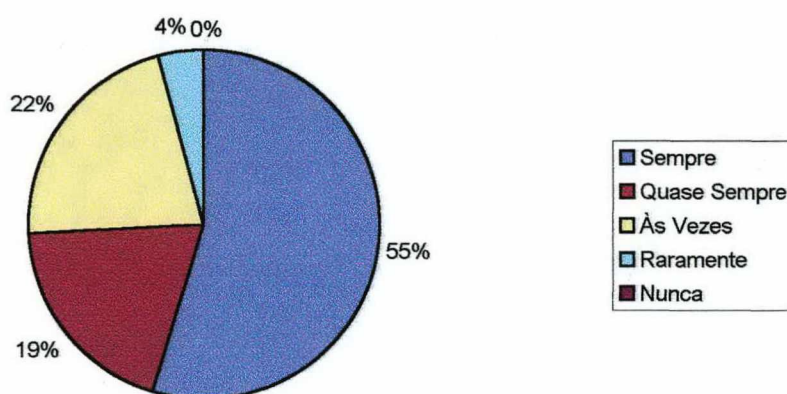


Constatou-se que a maioria absoluta dos pesquisados (93,55%) considera que o líder está disposto a atender os subordinados, distribuídos em 70,97% para sempre e 22,58% para quase sempre. Para 5,38% destes, o líder às vezes está disposto e para 1,08% destes o líder raramente assim está.



**TABELA E GRÁFICO 36:** O seu líder troca idéias com os seus subordinados?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Sempre	51	54,84%
Quase Sempre	18	19,35%
Às Vezes	20	21,51%
Raramente	04	04,30%
Nunca	00	00,00%

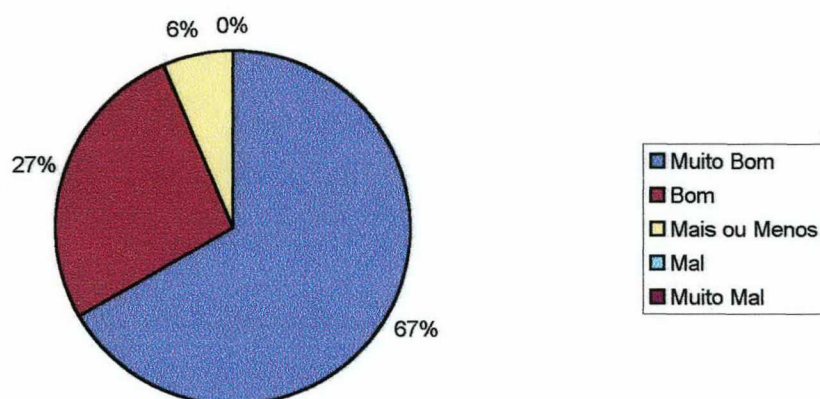


Verificou-se que 54,84% dos pesquisados consideram que o líder sempre troca idéias com os subordinados e que para 19,35% destes, o líder quase sempre troca idéias, perfazendo um total de 74,19% de respostas favoráveis. Já para 21,51% destes, o líder às vezes troca idéias com os subordinados. Em contrapartida, 4,30% considera que o líder raramente troca idéias.

#### 6.5.5.4. Relacionamento com colegas

**TABELA E GRÁFICO 37:** Como é o relacionamento com os seus colegas de trabalho?

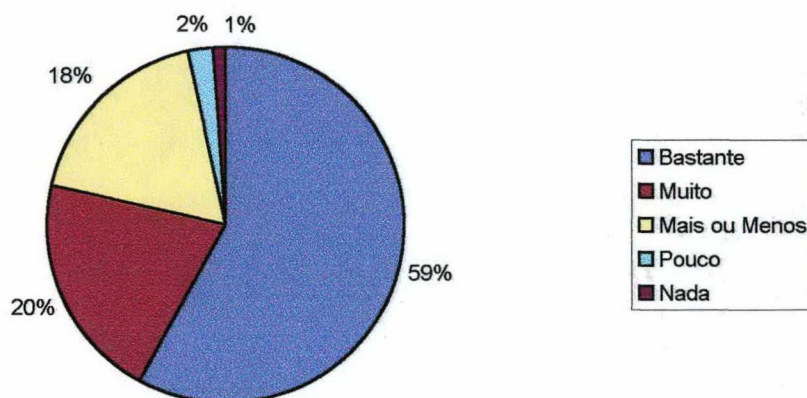
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Muito Bom	62	66,67%
Bom	25	26,88%
Mais ou Menos	06	06,45%
Mal	00	00,00%
Muito Mal	00	00,00%



Notou-se que a maioria absoluta dos entrevistados (93,55%) considera o relacionamento com os colegas de trabalho extremamente favorável, distribuídos em 66,67% para muito bom e 26,88% para bom. Já para 6,45% destes, o relacionamento pode ser considerado mais ou menos.

**TABELA E GRÁFICO 38:** Você pode contar com a ajuda deles para resolver problemas de trabalho?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	54	58,06%
Muito	19	20,43%
Mais ou Menos	17	18,28%
Pouco	02	02,15%
Nada	01	01,08%



Observou-se que a maioria dos respondentes (78,49%) considera que pode contar com a ajuda dos colegas de trabalho para resolver problemas de trabalho, distribuídos em 58,06% para bastante e 20,43% para muito. Já para 18,28% destes, podem contar mais ou menos com a ajuda dos colegas. Em contraposição, 2,15% destes consideram que podem contar pouco com a ajuda destes e 1,08% acha que não pode contar com a ajuda dos mesmos.



## ➔ ANÁLISE DA DIMENSÃO INTEGRAÇÃO SOCIAL NO TRABALHO

Com a análise dos resultados dos indicadores da dimensão *Integração Social no Trabalho*, pode-se constatar que os pesquisados a percebem de maneira positiva.

A maioria dos respondentes (78,49%) considera que as mesmas oportunidades de admissão, promoção e/ou transferência são dadas a todas as pessoas qualificadas independente de sexo, raça, idade e crença religiosa. Para 38,71% destes, o líder não mostra favoritismo por algum(s) empregado(s) e para 20,43% destes, mostra um pouco de favoritismo, perfazendo um total de 59,14% de respostas favoráveis.

Quando indagados sobre o clima de relacionamento na Empresa, 60,21% dos pesquisados consideram que o clima na Empresa é de amizade, de confiança, de comprometimento e de cooperação. Em relação ao relacionamento com o líder, a maioria absoluta dos entrevistados (89,25%) o considera de maneira extremamente favorável, distribuídos em 38,71% para muito bom e 50,54% para bom. Além disto, a maioria considera que o líder trata muito bem (36,56%) ou bem (55,91%) os colegas de trabalho, perfazendo um total de 92,47% de respostas favoráveis. Para 70,97% destes, o líder sempre está disposto a atender os seus subordinados e sempre troca idéias com estes (54,84%). No que diz respeito ao relacionamento com os colegas, a maioria absoluta dos entrevistados (93,55%), o considera extremamente agradável, distribuídos em 66,67% para muito bom e 26,88% para bom. Por fim, 78,49% dos respondentes consideram que podem contar com a ajuda dos colegas para resolver problemas de trabalho, distribuídos em 58,06% para bastante e 20,43% para muito.

No contato com os empregados da Empresa, percebeu-se que o indicador relacionamento seria percebido de modo positivo pelos entrevistados. Isto deve-se em grande parte, às festas de confraternização que são realizadas periodicamente pela Empresa, bem como pela existência de uma sala de jogos para os empregados usufruírem nas horas de folga, o que possibilita ainda mais o entrosamento e a formação de um espírito de equipe, de cooperação e de amizade entre os empregados.

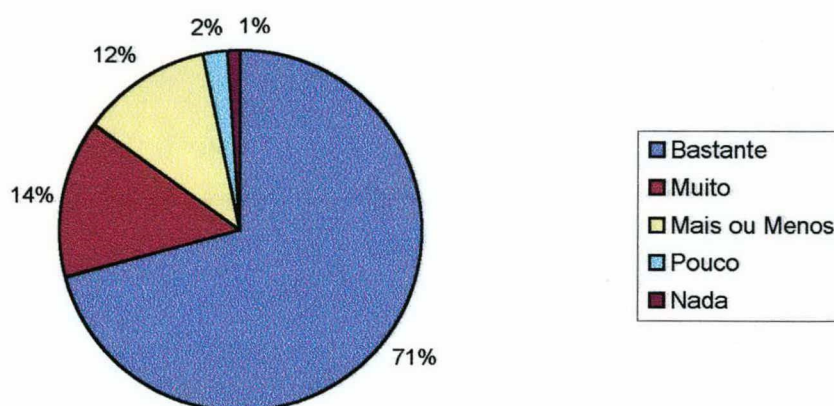
Cabe ainda salientar, que alguns entrevistados consideram haver necessidade de uma maior aproximação entre os empregados da Loja com os da Administração Central.

## 6.5.6. Constitucionalismo

### 6.5.6.1. Respeito às leis e direitos trabalhistas

**TABELA E GRÁFICO 39: O SANTA MÔNICA respeita todas as leis e direitos trabalhistas (férias, carteira assinada, 13º salário, etc.)?**

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	66	70,97%
Muito	13	13,98%
Mais ou Menos	11	11,83%
Pouco	02	02,15%
Nada	01	01,08%

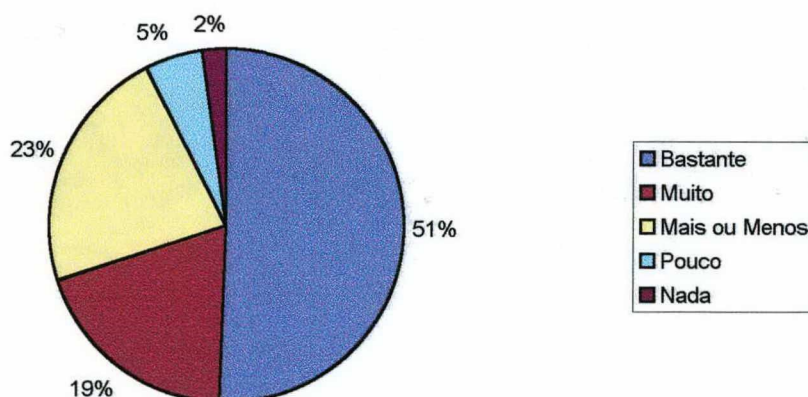


Constatou-se que a maioria absoluta dos entrevistados (84,95%) considera que a Empresa respeita às leis e direitos trabalhistas, distribuídos em 70,97% para bastante e 13,98% para muito. Já para 11,83% destes, a Empresa respeita mais ou menos às leis e direitos trabalhistas. Em contraposição, 2,15% destes, consideram que a Empresa pouco respeita estas leis e direitos e 1,08% acha que não respeita.

### 6.5.6.2. Liberdade de expressão

**TABELA E GRÁFICO 40:** Você tem liberdade para expressar opiniões, dando sugestões e/ou fazendo críticas?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	47	50,54%
Muito	18	19,35%
Mais ou Menos	21	22,58%
Pouco	05	05,38%
Nada	02	02,15%



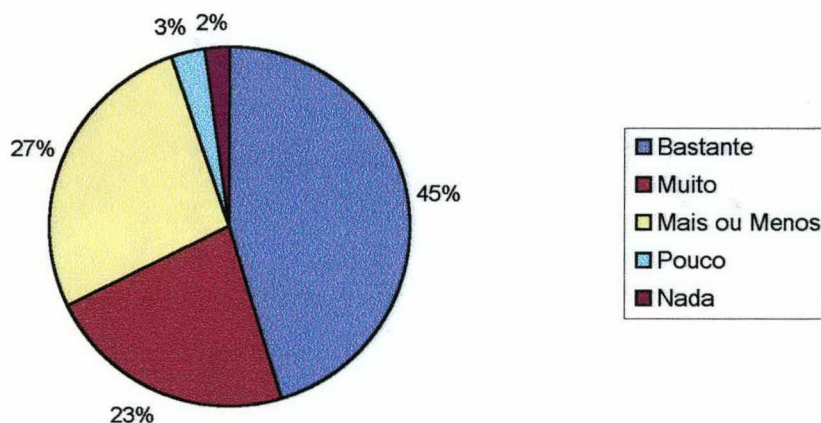
Observou-se que 69,89% dos respondentes consideram que possuem liberdade de expressão, distribuídos em 50,54% para bastante e 19,35% para muito. Para 22,58% destes, possuem mais ou menos esta liberdade. Em contraposição, 5,38% consideram que possuem pouca liberdade de expressão e 2,15% acham que não possuem esta liberdade.



### 6.5.6.3. Normas e rotinas

**TABELA E GRÁFICO 41:** As normas do SANTA MÔNICA são bem divulgadas?

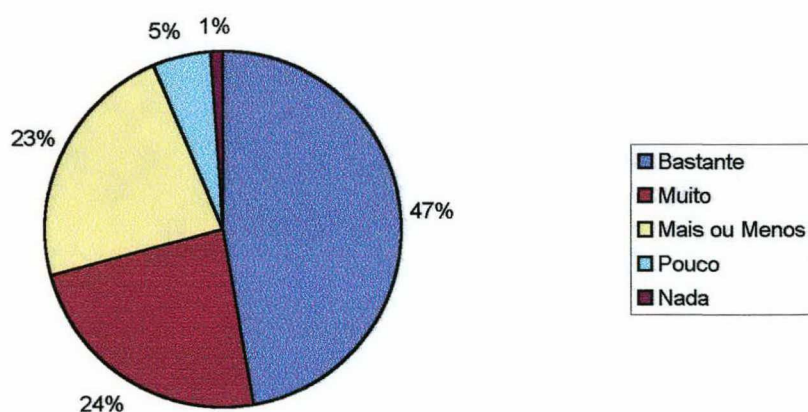
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	42	45,16%
Muito	21	22,58%
Mais ou Menos	25	26,88%
Pouco	03	03,23%
Nada	02	02,15%



Verificou-se que 67,74% dos pesquisados consideram que as normas são bem divulgadas, distribuídos em 45,16% para bastante e 22,58% para muito. Para 26,88% destes, as normas são mais ou menos divulgadas. Em contrapartida, 3,23% consideram que são pouco divulgadas e 2,15% acham que não são divulgadas.

**TABELA E GRÁFICO 42:** As normas e rotinas são claras?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	44	47,31%
Muito	22	23,66%
Mais ou Menos	21	22,58%
Pouco	05	05,38%
Nada	01	01,08%

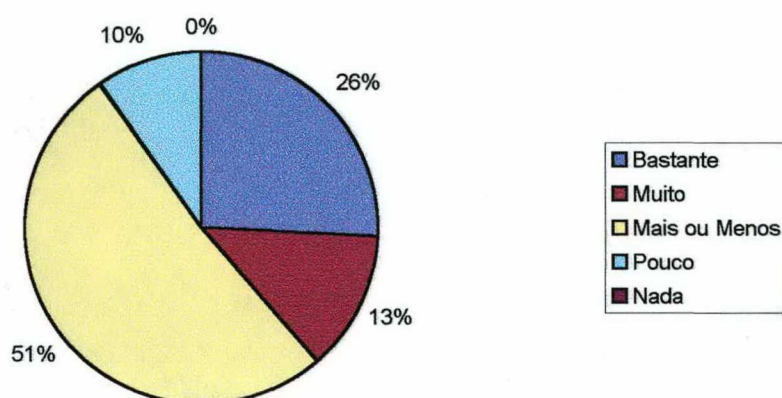


Notou-se que a maioria dos pesquisados (70,97%) considera que as normas e rotinas são claras, distribuídos em 47,31% para bastante e 23,66% para muito. Para 22,58% destes, elas são mais ou menos claras. Em contraposição, 5,38% destes as consideram pouco claras e 1,08% destes acha que as mesmas não são claras.



**TABELA E GRÁFICO 43:** As normas são aceitas?

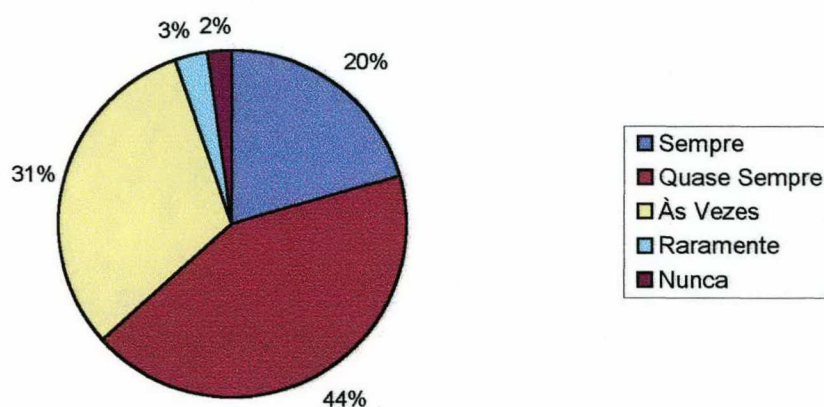
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	24	25,81%
Muito	12	12,90%
Mais ou Menos	48	51,61%
Pouco	09	09,68%
Nada	00	00,00%



Observou-se que 51,61% dos entrevistados consideram que as normas são mais ou menos aceitas. Para 38,71% destes, elas são aceitas, distribuídas em 25,81% para bastante e 12,90% para muito. Em contraposição, 9,68% destes consideram que as normas são pouco aceitas.

**TABELA E GRÁFICO 44:** As normas são cumpridas?

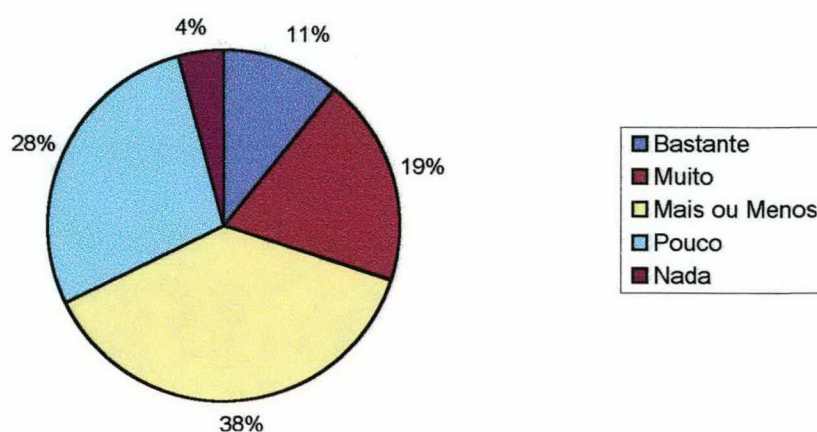
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Sempre	19	20,43%
Quase Sempre	40	43,01%
Às Vezes	29	31,18%
Raramente	03	03,23%
Nunca	02	02,15%



Constatou-se que 43,01% dos entrevistados consideram que as normas são quase sempre cumpridas e para 20,43% destes, são sempre cumpridas, perfazendo um total de 63,44% de respostas favoráveis. Para 31,18% destes, as normas às vezes são cumpridas. Em contrapartida, 3,23% destes consideram que elas raramente são cumpridas e 2,15% consideram que nunca assim o são.

**TABELA E GRÁFICO 45:** O processo de elaboração das normas é participativo?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	10	10,75%
Muito	18	19,35%
Mais ou Menos	35	37,63%
Pouco	26	27,96%
Nada	04	04,30%



Observou-se que 37,63% dos entrevistados consideram que o processo de elaboração das normas é mais ou menos participativo. Para 27,96% destes, o processo é pouco participativo e para 4,30% destes, não é participativo, totalizando 32,26% de respostas desfavoráveis. Em contraposição, 30,10% destes consideram que o processo de elaboração das normas é participativo, distribuídos em 19,35% para muito e 10,75% para bastante.

## ➔ ANÁLISE DA DIMENSÃO CONSTITUCIONALISMO

Quanto à dimensão *Constitucionalismo*, verificou-se que os entrevistados a percebem de maneira positiva.

A maioria absoluta dos respondentes (84,95%) considera que a Empresa respeita as leis e direitos trabalhistas, distribuídos em 70,97% para bastante e 13,98% para muito.

Quando questionados sobre a liberdade de expressão, 69,89% dos participantes consideram que possuem essa liberdade, distribuídos em 50,54% para bastante e 19,35% para muito.

Quando indagados sobre as normas da Empresa, 67,74% dos entrevistados acham que estas são bem divulgadas, distribuídos em 45,16% para bastante e 22,58% para muito. A maioria (70,97%) considera que as normas são claras, distribuídos em 47,31% para bastante e 23,66% para muito. Além disto, 51,61% destes consideram que são mais ou menos aceitas, porém são cumpridas (63,44%), distribuídos em 43,01% para quase sempre e 20,43% para sempre. Por fim, 37,63% destes consideram que o processo de elaboração das normas é mais ou menos participativo. Houve um certo equilíbrio entre os respondentes que consideram que o processo de elaboração das normas é participativo (30,10%) e os que consideram que é pouco participativo (27,96%), levando os pesquisadores a concluir que este fator encontra-se neutro na percepção dos respondentes.

Convém registrar que alguns participantes desconhecem como as normas são elaboradas e quem as elabora. Em virtude desse fato, acabavam optando pela opção mais ou menos participativo.

No contato com os empregados da Empresa, percebeu-se por seus relatos, que a participação no processo de elaboração das normas e rotinas é parcial, pois limita-se à resolução de problemas operacionais e também indireta, pois os empregados da Loja são representados pelos líderes que transmitem seus interesses à alta administração. É importante ainda salientar, que alguns participantes disseram que nem todos os líderes reúnem os subordinados para coletar as opiniões, interesses e necessidades destes.

A partir destes relatos, verificou-se que as normas e rotinas gerais da Empresa geralmente são definidas pela diretoria e gerências.

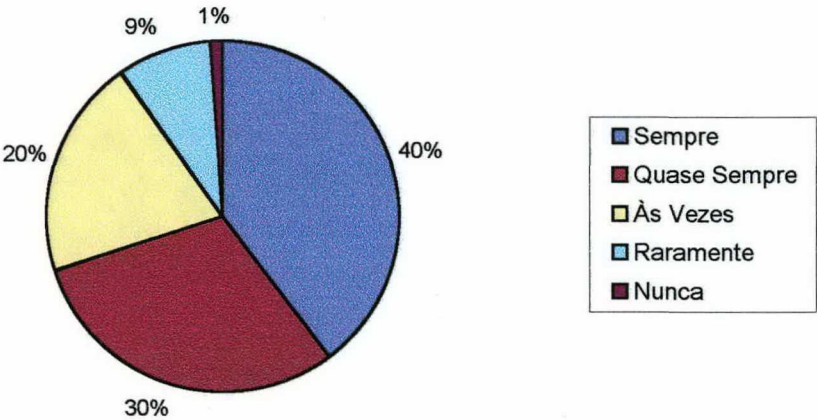


### 6.5.7. Trabalho e espaço total da vida

#### 6.5.7.1. Papel balanceado do trabalho

**TABELA E GRÁFICO 46:** O seu horário de trabalho possibilita a dedicação a atividades de seu interesse (convívio familiar, prática de esportes, lazer, estudos, etc.)?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Sempre	37	39,78%
Quase Sempre	28	30,11%
Às Vezes	19	20,43%
Raramente	08	08,60%
Nunca	01	01,08%



Constatou-se que 39,78% dos respondentes consideram que o seu horário de trabalho sempre possibilita a dedicação a atividades de interesse e para 30,11% destes, quase sempre possibilita, perfazendo um total de 69,89% de respostas favoráveis. Para 20,43% destes, o horário de trabalho às vezes possibilita a dedicação a atividades de interesse. Em contraposição, 8,60% destes consideram que o horário de trabalho raramente possibilita esta dedicação e 1,08% destes acha que nunca possibilita.

## ➔ ANÁLISE DA DIMENSÃO TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DA VIDA

Quanto ao resultado da dimensão *Trabalho e Espaço Total da Vida*, pode-se constatar que é percebida de forma positiva pelos entrevistados.

Quando indagados sobre a possibilidade de dedicação a atividades de interesse pessoal, 39,78% dos respondentes consideram que o horário de trabalho sempre possibilita a dedicação a atividades de interesse e 30,11% acham que o mesmo quase sempre possibilita esta dedicação, perfazendo um total de 69,89% de respostas favoráveis.

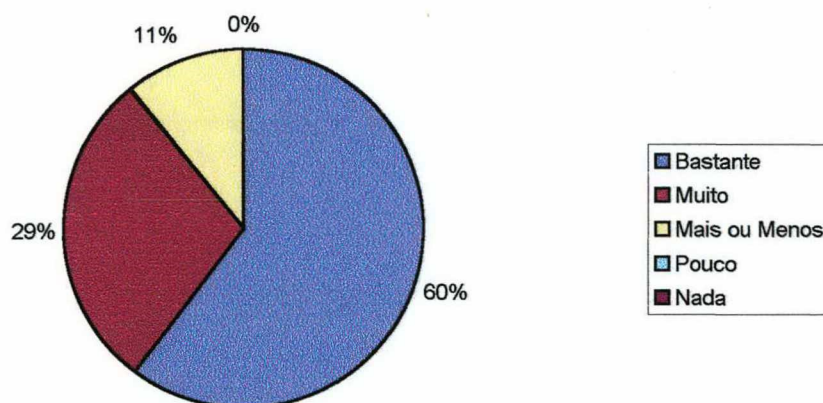
É importante ressaltar que muitos pesquisados demonstraram certo receio e descontentamento, caso a Empresa abra aos domingos. Alguns afirmaram que assim como está, ou seja, a Empresa não abrindo aos domingos, o horário de trabalho não prejudica a dedicação às atividades de interesse pessoal, porém, se passar a abrir aos domingos, certamente comprometerá o descanso semanal.

### 6.5.8. Relevância social da vida no trabalho

#### 6.5.8.1. Imagem da Empresa

**Tabela e gráfico 47:** Você considera que o SANTA MÔNICA desfruta de grande prestígio perante a comunidade, seus clientes, seus concorrentes e seus fornecedores?

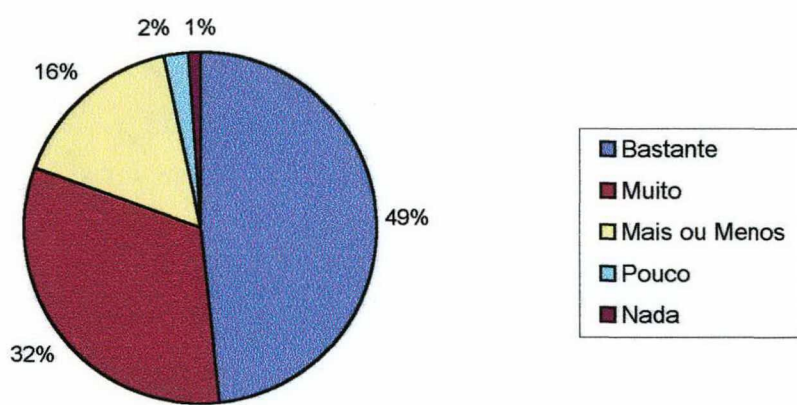
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	56	60,22%
Muito	27	29,03%
Mais ou Menos	10	10,75%
Pouco	00	00,00%
Nada	00	00,00%



Verificou-se que a maioria absoluta dos entrevistados (89,25%) considera que a Empresa desfruta de grande prestígio perante a comunidade, seus clientes, seus concorrentes e seus fornecedores, distribuídos em 60,22% para bastante e 29,03% para muito. Para 10,75% destes, a Empresa desfruta mais ou menos grande prestígio.

**TABELA E GRÁFICO 48:** Você sente orgulho em trabalhar no SANTA MÔNICA?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	45	48,39%
Muito	30	32,26%
Mais ou Menos	15	16,13%
Pouco	02	02,15%
Nada	01	01,08%

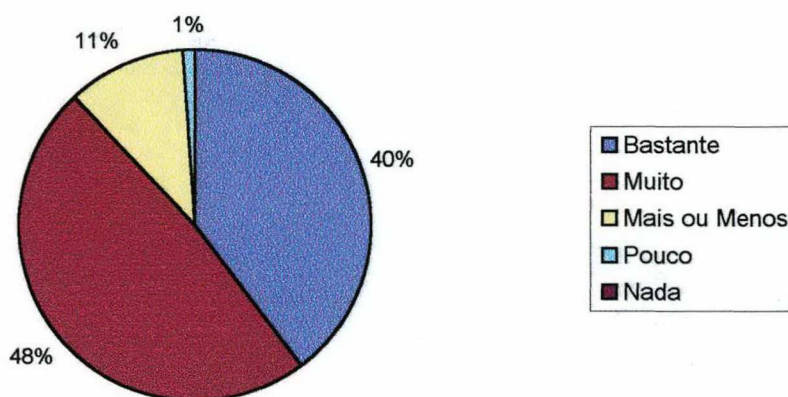


Notou-se que a maioria dos pesquisados (80,26%) sente orgulho em trabalhar na Empresa, distribuídos em 48,39% para bastante e 32,26% para muito. Já 16,13% destes, sentem mais ou menos orgulho. Em contraposição, 2,15% destes sentem um pouco de orgulho e 1,08% não sente orgulho em trabalhar na Empresa.



**TABELA E GRÁFICO 49:** Você considera excelente a qualidade dos serviços prestados pelo SANTA MÔNICA?

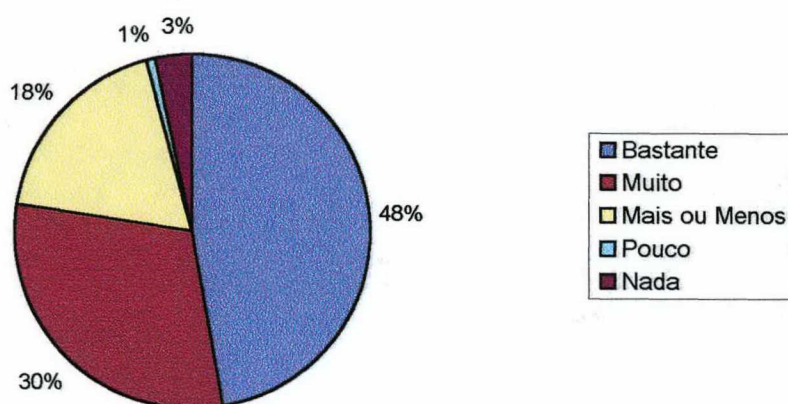
Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	37	39,78%
Muito	45	48,39%
Mais ou Menos	10	10,75%
Pouco	01	01,08%
Nada	00	00,00%



Constatou-se que a maioria absoluta dos pesquisados (88,17%) considera excelente a qualidade dos serviços prestados pela Empresa, distribuídos em 48,39% para muito e 39,78% para bastante. Para 10,75% destes, a qualidade dos serviços prestados pela Empresa é mais ou menos. Em contrapartida, 1,08% destes considera pouca a qualidade dos serviços prestados pela Empresa.

**TABELA E GRÁFICO 50:** Você recomendaria o SANTA MÔNICA como um bom lugar para trabalhar?

Opções de resposta	Valor absoluto	Valor relativo
Bastante	44	47,31%
Muito	28	30,11%
Mais ou Menos	17	18,28%
Pouco	01	01,08%
Nada	03	03,23%



Observou-se que a maioria dos entrevistados (77,42%) recomendaria a Empresa como um bom lugar para trabalhar, distribuídos em 47,31% para bastante e 30,11% para muito. Já 18,28% destes, recomendariam mais ou menos a Empresa como um bom lugar para trabalhar. Em contrapartida, 1,08% destes recomendaria pouco e 3,23% destes não recomendariam a Empresa como um bom lugar para trabalhar.

## ➔ ANÁLISE DA DIMENSÃO RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO

A dimensão *Relevância Social da Vida no Trabalho* mostrou-se fortemente positiva pelos entrevistados.

A maioria absoluta dos pesquisados (89,25%) considera que a Empresa desfruta de grande prestígio perante a comunidade, seus clientes, concorrentes e fornecedores, distribuídos em 60,22% para bastante e 29,03% para muito. Já 80,26% destes, sentem orgulho em trabalhar na Empresa, distribuídos em 48,39% para bastante e 32,26% para muito. Para 88,17% destes, a qualidade dos serviços prestados pela Empresa é excelente, distribuídos em 48,39% para muito e 39,78% para bastante. Além disto, constatou-se que 77,42% dos pesquisados recomendariam a Empresa como um bom lugar para trabalhar, distribuídos em 47,31% para bastante e 30,11% para muito.

6.6. Quadro resumo da análise geral das dimensões apresentadas

Para melhor visualização e entendimento dos resultados apresentados sobre a caracterização da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na Empresa, elaborou-se um quadro resumo contendo uma análise geral das dimensões de Walton para QVT abordadas:

Quadro 06: Quadro resumo da análise geral das dimensões

QUADRO RESUMO DA ANÁLISE GERAL DAS DIMENSÕES	
DIMENSÕES	INDICADORES
⊗Compensação Justa e Adequada	⊗Renda adequada ao trabalho: percepção negativa quanto à remuneração que recebem. ⊗Eqüidade interna: percepção que há diferenças salariais entre os colegas de trabalho. ⊗Eqüidade externa: percepção de que são remunerados de forma igual ou mais ou menos semelhante com o praticado no mercado de trabalho.
⊗Condições de Trabalho	⊗Jornada de trabalho: horário de trabalho suficiente à realização das tarefas diárias; jornada de trabalho pouco ou não cansativa e costumam ser mais ou menos solicitados para trabalhar além do horário normal. ⊗Ambiente físico Seguro e saudável: condições físicas ambientais dignas e percepção que a Empresa preocupa-se com a saúde dos funcionários. ⊗Recursos materiais: : não costumam ter problemas com falta de materiais e equipamentos para trabalhar e os consideram em condições adequadas, embora alguns pesquisados tenham se queixado das condições destes.
⊗Uso e Desenvolvimento de Capacidades	⊗Autonomia: nível de autonomia é inferior ao aspirado pelos pesquisados. ⊗Significado da tarefa: realização com o trabalho; trabalham com entusiasmo e desejam permanecer na Empresa e progredir. ⊗Identidade da tarefa: conhecimento pleno do trabalho e responsabilidade pela qualidade deste. ⊗Variedade da habilidade: aplicação de diferentes habilidades. ⊗Retroinformação: recebem comentários sobre o desempenho; são elogiados quando realizam um bom trabalho; são orientados quando o trabalho precisa melhorar e consideram que são avaliados com justiça.

DIMENSÕES	INDICADORES
☺ <b>Oportunidade de Crescimento e Segurança</b>	☺ <b>Possibilidade de carreira:</b> boa perspectiva de carreira, embora muitos entrevistados considerarem que há mais ou menos boas chances de promoção na Empresa. ☺ <b>Crescimento profissional:</b> oportunidades de cursos e/ou treinamentos suficientes, embora muitos pesquisados acharem que há mais ou menos. ☺ <b>Segurança de emprego:</b> percepção positiva em relação à manutenção do emprego.
☺ <b>Integração Social no Trabalho</b>	☺ <b>Igualdade de oportunidades:</b> igualdade de tratamento e de oportunidades. ☺ <b>Relacionamento:</b> clima de relacionamento é de amizade, cooperação, confiança e comprometimento; bom relacionamento com o líder e com colegas de trabalho e percepção que podem contar com a ajuda destes para resolverem problemas de trabalho.
☺ <b>Constitucionalismo</b>	☺ <b>Respeito às leis e direitos trabalhistas:</b> a Empresa respeita as leis e direitos trabalhistas. ☺ <b>Liberdade de expressão:</b> liberdade para expressarem opiniões, sugestões e críticas. ☺ <b>Normas e rotinas:</b> as normas e rotinas são bem divulgadas; são claras; são mais ou menos aceitas; são cumpridas e o processo de elaboração destas é mais ou menos participativo.
☺ <b>Trabalho e Espaço Total da Vida</b>	☺ <b>Papel balanceado do trabalho:</b> horário de trabalho possibilita a dedicação a atividades de interesse, não prejudicando a vida pessoal dos funcionários.
☺ <b>Relevância Social da Vida no Trabalho</b>	☺ <b>Imagem da Empresa:</b> imagem positiva junto à comunidade, aos clientes, aos concorrentes e aos fornecedores; grande prestígio perante os funcionários; que sentem orgulho em trabalhar na Empresa; consideram excelente a qualidade dos serviços prestados por esta e a recomendariam como um bom lugar para trabalhar.

Fonte: Dados primários

Assim, pode-se constatar que a maioria absoluta das dimensões de Walton para QVT abordadas na presente pesquisa, apresentaram-se positivas, o que leva os pesquisadores a afirmar que a Empresa encontra-se com uma Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) favorável.

As dimensões que apresentaram-se positivas na totalidade dos seus respectivos indicadores foram: **condições de trabalho; oportunidade de crescimento e segurança; integração social no trabalho; constitucionalismo; trabalho e espaço total da vida e relevância social da vida no trabalho.**

A dimensão que apresentou-se positiva em relação à maioria dos seus indicadores foi: **oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades.**

A dimensão que apresentou-se negativa em relação à maioria dos indicadores foi: **compensação justa e adequada.**

Convém mencionar que o indicador renda adequada ao trabalho (dimensão compensação justa e adequada) além de ter sido o indicador mais mencionado pelos pesquisados ao serem indagados sobre os cinco itens de QVT considerados mais importantes, foi também um dos três indicadores percebidos como negativo por estes na caracterização da QVT na Empresa. Os outros indicadores considerados importantes pelos participantes apresentaram-se positivos na percepção dos entrevistados.

É importante ainda registrar, que durante a realização da pesquisa de campo, os pesquisadores foram questionados por alguns participantes sobre a data de divulgação dos resultados obtidos com a presente pesquisa, o que demonstra certo interesse por parte destes em tomarem conhecimento dos resultados. Em virtude desse fato, sugere-se que os resultados obtidos com esta pesquisa sejam divulgados em todas as gerências/setores da Empresa.

## 6.7. Principais constatações da pesquisa

Para efeito de uma melhor visualização dos principais pontos observados com a pesquisa de campo, elaborou-se a síntese abaixo:

- ✚ Insatisfação dos pesquisados no tocante à remuneração recebida. Consideram que o grau de empenho e esforço dispensados na realização das tarefas diárias deveria ser melhor compensado financeiramente.
- ✚ Receio que a Empresa comece abrir aos domingos, pois os entrevistados não têm interesse em que isto ocorra, afirmando que pelo menos este dia deveria ser preservado. Caso tiverem que trabalhar neste dia, irão desmotivados.
- ✚ Horário de trabalho atual suficiente à realização das tarefas diárias, não prejudicando a dedicação a atividades de interesse dos respondentes (convívio familiar, lazer, prática de esportes, etc.) e não provocando esgotamento por parte destes.
- ✚ Condições físicas ambientais dignas.
- ✚ Nível de autonomia é inferior ao aspirado pelos pesquisados.
- ✚ Sentem-se realizados com o trabalho e responsáveis pela qualidade deste e desejam permanecer na Empresa e progredir.
- ✚ Sentem-se seguros em relação à manutenção do emprego enquanto desempenharem bem suas funções.
- ✚ Bom relacionamento com chefia e colegas de trabalho, porém alguns pesquisados consideram haver necessidade de uma maior aproximação entre os empregados da Loja com os da Administração Central.
- ✚ Liberdade para expressarem opiniões, dando sugestões e/ou fazendo críticas.
- ✚ Processo de comunicação das normas é claro e compreendido, contudo, as normas são mais ou menos aceitas, o que pode estar denotando uma falta de envolvimento e participação mais adequado na elaboração destas.
- ✚ Imagem da Empresa positiva perante os seus empregados, que sentem orgulho em trabalhar na Empresa e a consideram como um bom lugar para trabalhar.

## 7. LIMITAÇÕES

Durante a realização da pesquisa de campo, algumas limitações foram surgindo. Dentre elas, destacam-se: alguns participantes não souberam responder a questão referente à equidade interna (questão 48 - *I parte* do instrumento) por não terem conhecimento da remuneração recebida pelos colegas de trabalho; outros não responderam as questões relativas à equidade externa (questões 49 e 50 - *I parte* do instrumento) por desconhecerem as faixas salariais praticadas no mercado; alguns quando indagados se o processo de elaboração das normas é participativo (questão 41 - *I parte* do instrumento), acabavam optando pela opção mais ou menos por desconhecerem como são elaboradas e quem as elabora; outros não conseguiram escolher cinco itens de menor importância (*II parte* do instrumento), pois na visão destes, a grande maioria das opções eram consideradas importantes e muitos não sabiam ao certo o significado da Qualidade de Vida no Trabalho (*II parte* do instrumento), levando os pesquisadores a encontrar sinônimos para facilitar o entendimento do tema.

Vale dizer que a numeração das questões aqui mencionadas traduz a ordem em que estas se encontram no instrumento e não na ordem em que se encontram na apresentação e análise dos dados coletados.

Convém registrar também, que muitos participantes não compreendiam algumas questões, mas, como os instrumentos foram aplicados individual e pessoalmente, todas as dúvidas dos respondentes foram sendo sanadas ao longo da aplicação destes.

É importante ainda salientar, que quase toda ou toda pesquisa tem limitações de ordem temporal, metodológica, operacional, etc. Apesar dos pesquisadores almejarem realizar uma “pesquisa perfeita”, este desejo é praticamente impossível de ser atingido.

Contudo, considera-se que as limitações aqui expostas não prejudicaram a validade da presente pesquisa.



## 8. RECOMENDAÇÕES

Com os resultados obtidos com a pesquisa de campo, constatou-se que o Supermercado Santa Mônica encontra-se com uma Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) favorável. Porém, há alguns indicadores de QVT na Empresa que podem ser melhorados.

Apresenta-se, a seguir, alguns aspectos que deveriam ser examinados pela Direção da Empresa sob o ponto de vista externado pelos participantes da presente pesquisa, visando à melhoria contínua da QVT na Empresa:

- ✓ Desenvolver um programa de esclarecimento junto aos empregados sobre a política salarial da Empresa, abordando as faixas salariais praticadas no mercado, o posicionamento salarial da Empresa em relação ao mercado e os critérios adotados para a avaliação dos cargos, tendo em vista o grau de insatisfação dos pesquisados em relação à remuneração recebida.
- ✓ Estudar a ampliação do plano de saúde atual, haja visto que alguns entrevistados demonstraram interesse em que a Empresa amplie o seu plano de saúde, não contemplando apenas a assistência médica e odontológica e sim que faça convênio com um sistema de saúde.
- ✓ Analisar a possibilidade de criação de uma creche, tendo em vista que alguns pesquisados demonstraram interesse em que a Empresa incorpore este item aos benefícios sociais.
- ✓ Introduzir melhorias no local do refeitório, em termos de espaço, comodidade e mobiliários.
- ✓ Aumentar o grau de autonomia dos empregados na execução de suas tarefas e responsabilidades específicas.

- ✓ Implantar um sistema de avaliação formal de desempenho (individual e/ou equipe), a fim de que a Empresa tenha conhecimento do potencial e do desempenho do seu quadro de pessoal, podendo melhor aproveitá-lo, bem como que o empregado sinta-se valorizado e reconhecido pelo seu trabalho.
- ✓ Criar mais oportunidades e condições de melhorar a qualificação funcional dos empregados através de atividades de curso/treinamento interno e externo.
- ✓ Promover um envolvimento e uma participação mais efetiva e direta dos empregados nas decisões que afetam suas condições no ambiente de trabalho e não só em assuntos operacionais.
- ✓ Buscar uma maior aproximação entre os empregados da Loja com os da Administração Central, haja visto que alguns participantes relataram haver necessidade de um diálogo mais estreito entre ambos.
- ✓ Comunicar aos empregados os resultados obtidos com as pesquisas realizadas na Empresa, tendo em vista que alguns pesquisados relataram que nunca ou raramente tomam conhecimento dos resultados das pesquisas feitas, o que pode acarretar em má vontade ou recusa destes em participarem de futuras pesquisas.
- ✓ Avaliar de forma periódica a satisfação dos empregados em relação aos aspectos do ambiente organizacional, assim será possível medir sistematicamente o grau de satisfação destes, conhecer suas necessidades, opiniões e aspirações e verificar os aspectos que precisam ser melhorados na Empresa.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas, estudiosos diversos têm procurado identificar fatores que possam ser responsabilizados pela insatisfação e desmotivação do trabalhador em relação ao seu trabalho. Cada vez mais estudos desta natureza vem ganhando destaque tanto no meio acadêmico, como no meio organizacional. Atualmente, a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” tem sido utilizada para designar estudos e pesquisas que possuem esta finalidade.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o resultado dos esforços para integrar o trabalhador no seu ambiente de trabalho, visando o bem-estar e a satisfação deste, bem como uma melhoria no seu desempenho, em termos de produtividade e qualidade. Tem sido uma alternativa das organizações para atenuarem os conflitos existentes no binômio trabalhador/organização, procurando conciliar os interesses de ambos.

A década de 90 deverá ser lembrada como o período de maior movimentação no que se refere a qualidade e produtividade nas organizações. Nos tempos atuais, de competição acirrada e global e atendimento das crescentes exigências e expectativas do consumidor, o capital humano é um fator decisivo e diferencial para o sucesso e sobrevivência das organizações. O futuro de uma organização depende dela conseguir satisfazer as exigências de qualidade do mundo atual, em outras palavras, depende do desempenho global de todos os seus funcionários em termos de qualidade e produtividade.

A qualidade dos produtos e serviços depende sobretudo de pessoas. Portanto, para estas darem o máximo de suas capacidades, produzindo produtos com altos níveis de qualidade, devem sentir-se felizes, satisfeitas e motivadas no e com o trabalho. Para tal, as organizações devem criar condições que propiciam o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores no ambiente organizacional, procurando conhecer as suas opiniões, necessidades e expectativas em relação aos aspectos do ambiente de trabalho.

Com a análise dos dados coletados na Empresa objeto de estudo, constatou-se que a maioria dos participantes da pesquisa não possuem uma idéia formada, segura e clara sobre o significado da QVT. Estes, associam-na à compensação justa e adequada, condições físicas ambientais dignas, respeito pelos funcionários, bom relacionamento de trabalho entre colegas e chefias e horário de trabalho adequado - para mencionar os mais citados.

Constatou-se também que os indicadores de Walton para QVT considerados mais importantes pelos participantes apresentados no instrumento de coleta de dados foram: ① renda adequada ao trabalho; ② crescimento profissional e possibilidade de carreira; ③ jornada de trabalho e papel balanceado do trabalho; ④ significado e identidade da tarefa e ⑤ igualdade de oportunidades. Os menos importantes foram: ① normas e rotinas; ② imagem a empresa; ③ autonomia; ④ segurança de emprego e ⑤ variedade da habilidade.

Observou-se ainda que o perfil sócio-demográfico dos pesquisados é predominantemente do sexo masculino (54,65%), com idade entre 20 e 30 anos (67,44%), solteiro (52,33%) e sem dependentes (59,30%). Verificou-se também, que o grau de instrução predominante é o 2º grau completo (36,05%) e que há um certo equilíbrio entre os que trabalham na Empresa entre 3 e 5 anos (30,23%) e entre 1 e 2 anos (26,74%).

Além disto, observou-se que possuem uma boa qualidade de vida pessoal, visto que 54,65% dos participantes praticam esportes, procuram ter uma dieta alimentar saudável (60,47%), costumam dormir entre 6 e 7 horas (54,65%), não fumam (90,70%), bebem pouco (36,05%) e somente nos finais de semana e/ou ocasiões especiais (47,67%).

A pesquisa conduz também à constatação que o Supermercado objeto de estudo encontra-se com uma QVT favorável. As dimensões que, na totalidade ou em grande parte dos indicadores abordados, apresentaram-se positivas foram: condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social no trabalho, constitucionalismo, trabalho e espaço total da vida e relevância social da vida no trabalho. E a dimensão que se apresentou negativa na maioria dos indicadores apontados foi a compensação justa e adequada.

Constatados os aspectos desfavoráveis à Empresa, foram apresentadas propostas visando à melhoria contínua da QVT na Empresa.

Vale ainda registrar, que os participantes ao definirem o significado da QVT, apontaram mais três aspectos que podem ser considerados à aferição da QVT nas organizações, não abordados pelo modelo de Walton (1973), a saber: participação nas decisões, recursos materiais e benefícios sociais.

Levando-se em conta os resultados da presente pesquisa, propõe-se a realização de pesquisas adicionais sobre QVT, visando verificar: em que nível a qualidade de vida no trabalho interfere/influência na qualidade da vida pessoal do funcionário; se há alterações na qualidade de vida no trabalho após a implantação de programas de qualidade total e se os

funcionários que ocupam cargos de chefia têm como consequência uma melhor QVT.

Finalizando, tem-se observado que muitas organizações somente preocupam-se com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) quando o desempenho dos seus empregados no trabalho diminui. Acredita-se que aos poucos, estas vão se conscientizar da importância de se introduzir uma filosofia humanista nas relações indivíduo/organização, tratando os seus funcionários essencialmente como seres humanos e não somente como recursos que podem produzir e proporcionar lucro às organizações.

## 10. BIBLIOGRAFIA

01. ARAÚJO, Alberlia Bezerra de. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): os lucros advindos de um lugar excelente para se trabalhar. **Anais do XX Encontro da ANPAD**, Angra dos Reis, RJ, v. 9, p. 375-394, 1996.
02. BITTENCOURT, Geslaine T. Michelin & D'AVILA, Jana E. Branco. **Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis**. Florianópolis, 1996. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
03. BOWDITCH, James & BUONO, Anthony. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira, 1992. Cap. 3.
04. BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de Vida no Trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis : Insular, 1997.
05. CAIRES, José Carios. Empresas querem Qualidade mas negam dignidade. **Treinamento & Desenvolvimento**, p. 32-33, 1993.
06. CAPOBIANCO, Cláudia Neri. Mais Envolvimento e Participação: qualidade de vida no trabalho. **Tendências do Trabalho**, p. 14-18, [199-].
07. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo : McGraw-Hill, v. I, 1979. Cap. 6.

08. CORRÊA, Rossi Augusta Alves. Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho, Qualidade do Atendimento Público e Competitividade. **Anais do XV Encontro da ANPAD**, Belo Horizonte, MG, v. 6, p. 245-257, 1991.
09. DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ : Vozes, 1994.
10. FERNANDES, Eda C. Auditoria Operacional de Recursos Humanos para o Monitoramento da Qualidade de Vida no Trabalho. **Anais do XIX Encontro da ANPAD**, João Pessoa, PB, v. 1, p. 429-445, 1995.
11. \_\_\_\_\_. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) - a renovação das empresas para os anos 90. **Tendências do Trabalho**, p. 10-21, 1988.
12. \_\_\_\_\_. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. 2 Ed. Salvador, BA : Casa da Qualidade, 1996.
13. \_\_\_\_\_ & BECKER, João L. Qualidade de vida no trabalho: a realidade dos CPD's. **Anais do XII Encontro da ANPAD**, Natal, RN, v. 3, p. 1775-1792, 1988.
14. \_\_\_\_\_ & GUTIERREZ, Luiz H. Uma experiência brasileira de implementação da qualidade de vida no trabalho. **Tendências do Trabalho**, p. 23-27, 1988.
15. FRENZEL, Ricardo. A influência da qualidade de vida do indivíduo na competitividade das empresas. **Tendências do Trabalho**, p. 12-13, 1993.
16. GRACIOSA, Márcia Roberta. **Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo comparativo entre nove estabelecimentos comerciais de Florianópolis**. Florianópolis, 1996. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

17. GELLERMAN, Saul W. **O impacto da filosofia gerencial**. 1. Ed. Rio de Janeiro : Incisa, 1976.
18. GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo : Atlas, 1991.
19. LIMA, Irê Silva. O programa de qualidade na construção de edificações e a qualidade de vida no trabalho. **Anais do XVIII Encontro da ANPAD**, Curitiba, PR, v. 10, p. 55-71, 1994.
20. LIMA, Fernanda Reikdal. **Qualidade total e qualidade de vida no trabalho na Cecrisa Revestimentos Cerâmicos, sob o ponto de vista de seus colaboradores**. Florianópolis, 1997. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
21. LOBO, Julio. **Qualidade! Através de Pessoas**. São Paulo : J. Lobos, 1991.
22. MACEDO, Douglas. Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo comparativo em dois setores funcionais de uma mesma organização **Anais do XVI Encontro da ANPAD**, Canela, RS, v. 8, p. 153-167, 1992.
23. \_\_\_\_\_. Como a Qualidade de vida no trabalho pode aumentar o desempenho da empresa estudo de caso. **Tendências do Trabalho**, p. 18-26, 1993.
24. MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo : Atlas, v. I, 1993.
25. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo : Atlas, v. II, 1993.
26. MATTOS, Ruy de A. Qualidade de vida no trabalho à moda brasileira. **Treinamento & Desenvolvimento**, p. 16-17, 1996.



27. MIRANDA, Darley Martins de. Qualidade de vida na organização em dez passos. **Treinamento & Desenvolvimento**, p. 20-21, 1994.
28. MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo : Pioneira, 1992.
29. MORAES, Lúcio F. R. et al. Comprometimento Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho e Stress no Trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Anais do XIX Encontro da ANPAD**, v. 1, p. 169-185, 1995.
30. \_\_\_\_\_ & KILIMNIK, Zélia M. ; RAMOS, Wilsa M. O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. **Anais do XVIII Encontro da ANPAD**, Curitiba, PR, v. 10, p. 305-325, 1994.
31. NERI, Aguinaldo A. Qualidade de vida no trabalho. **Treinamento & Desenvolvimento**, p. 30-32, 1993.
32. NEVES, Carlos. Qualidade de vida nas empresas. **Treinamento & Desenvolvimento**, p. 22-28, 1994a.
33. \_\_\_\_\_. Qualidade: uma luta em favor da vida. **Treinamento & Desenvolvimento**, p. 5-10, 1994b.
34. OUELHAS, Osvaldo L. & MORGADO, Claudia do R. A importância da qualidade de vida no trabalho para a competitividade. **Tendências do Trabalho**, p. 17-26, 1993.
35. PAIVA, Carlos. A Busca da Qualidade Passa pela Segurança no Trabalho. **Recursos Humanos: foco na modernidade**, p. 139-141, 1992.

36. POLIGNANO, Fernando. A comunicação como instrumento para uma melhor qualidade de vida nas empresas. **Treinamento & Desenvolvimento**, p. 30-31, 1995.
37. QUIRINO, Tarcísio R. & XAVIER, Odiva S. Qualidade de vida de uma organização de pesquisa. **Revista de Administração de Empresa**, v. 22, p. 71-82, 1987.
38. RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1985. Cap. 7.
39. RODRIGUES, Marcus Vinícius C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. Ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1994.
40. \_\_\_\_\_. **Qualidade de Vida no Trabalho: a base de uma empresa de sucesso. Tendências do Trabalho**, p. 26-27, 1997.
41. TANHAUSER, Cláudia. O quê o psicólogo efetivamente contribui para a empresa e sua atuação ideal. **Tendências do Trabalho**, p. 15-29, 1994.
42. TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.
43. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos – citações e notas de rodapés**. 4. Ed. Curitiba : Ed. Da UFRP, 1994.
44. VIEIRA, Adriane. **A Qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: um estudo de caso na empresa WEG MOTORES em Jaraguá do Sul, SC**. Florianópolis, 1996a. Projeto de Pesquisa (Mestrado em Administração) – Departamento de Pós-graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

45. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Florianópolis, 1996b. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Pós-graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
46. \_\_\_\_\_. **A Qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total.** Florianópolis : Insular, 1996c.
47. ZORZI, Maria Elisabeth F. A Qualidade e as pessoas. **RH - Informação Profissional**, p. 50-51, [199-].

## **ANEXOS**

## ANEXO 01

### **ROTEIRO PARA OBTENÇÃO DO DIAGNÓSTICO GERAL DA EMPRESA**

#### **① Histórico:**

- ➔ Nome
- ➔ Razão Social
- ➔ Proprietários
- ➔ Data de Fundação

#### **② Estrutura Organizacional:**

- ➔ Organograma
- ➔ Número de Funcionários
- ➔ Serviços Terceirizados

#### **③ Estrutura Física:**

- ➔ Área de Vendas
- ➔ Número de Check-Outs

#### **④ Filiais:**

- ➔ Número de Unidades
- ➔ Número de Funcionários
- ➔ Área de Vendas
- ➔ Número de Check-Outs

#### **⑤ Posição no Mercado:**

#### **⑥ Concorrência:**

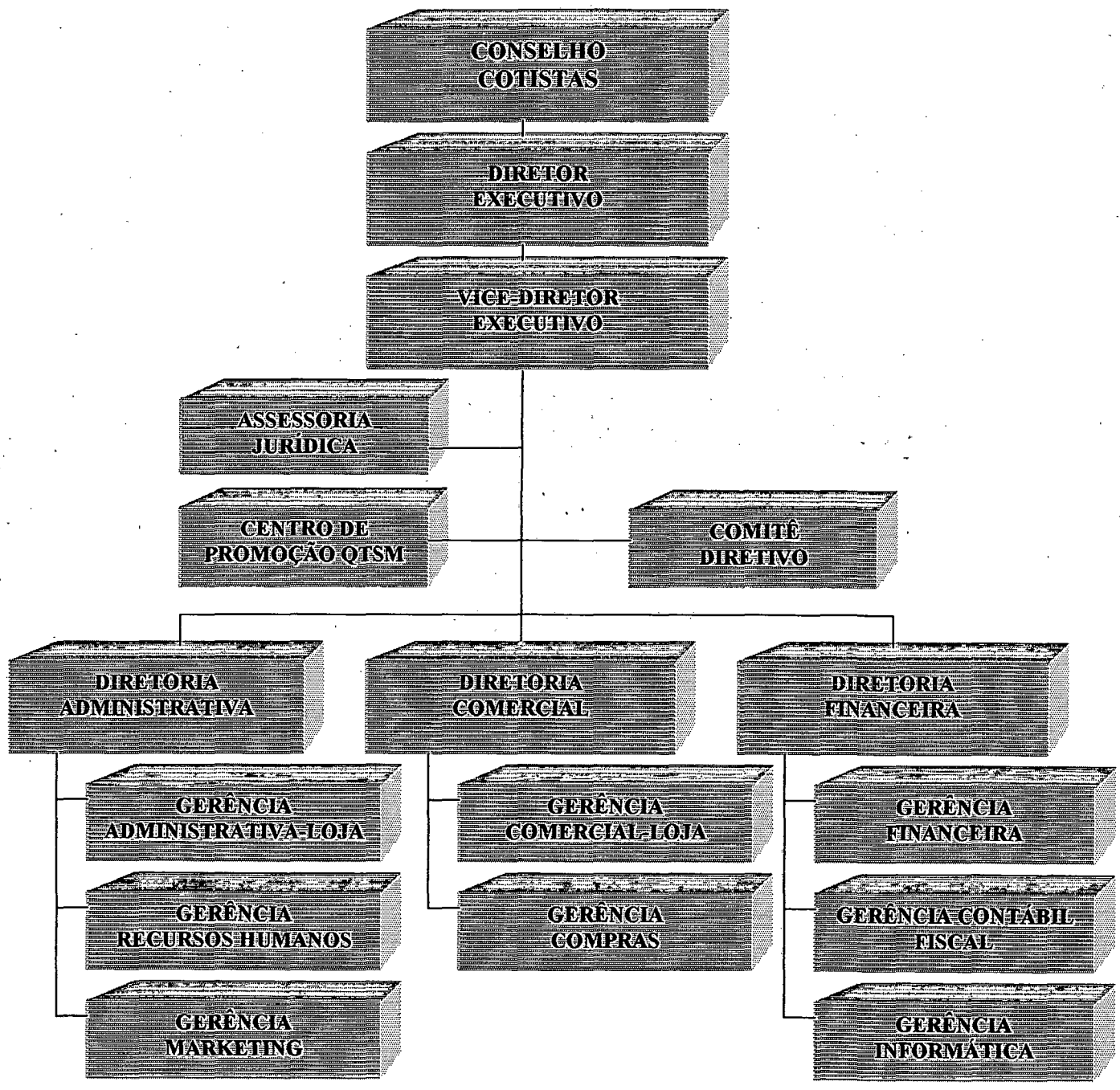
- ➔ Concorrentes e suas Posições no Mercado

#### **⑦ Informações Complementares:**

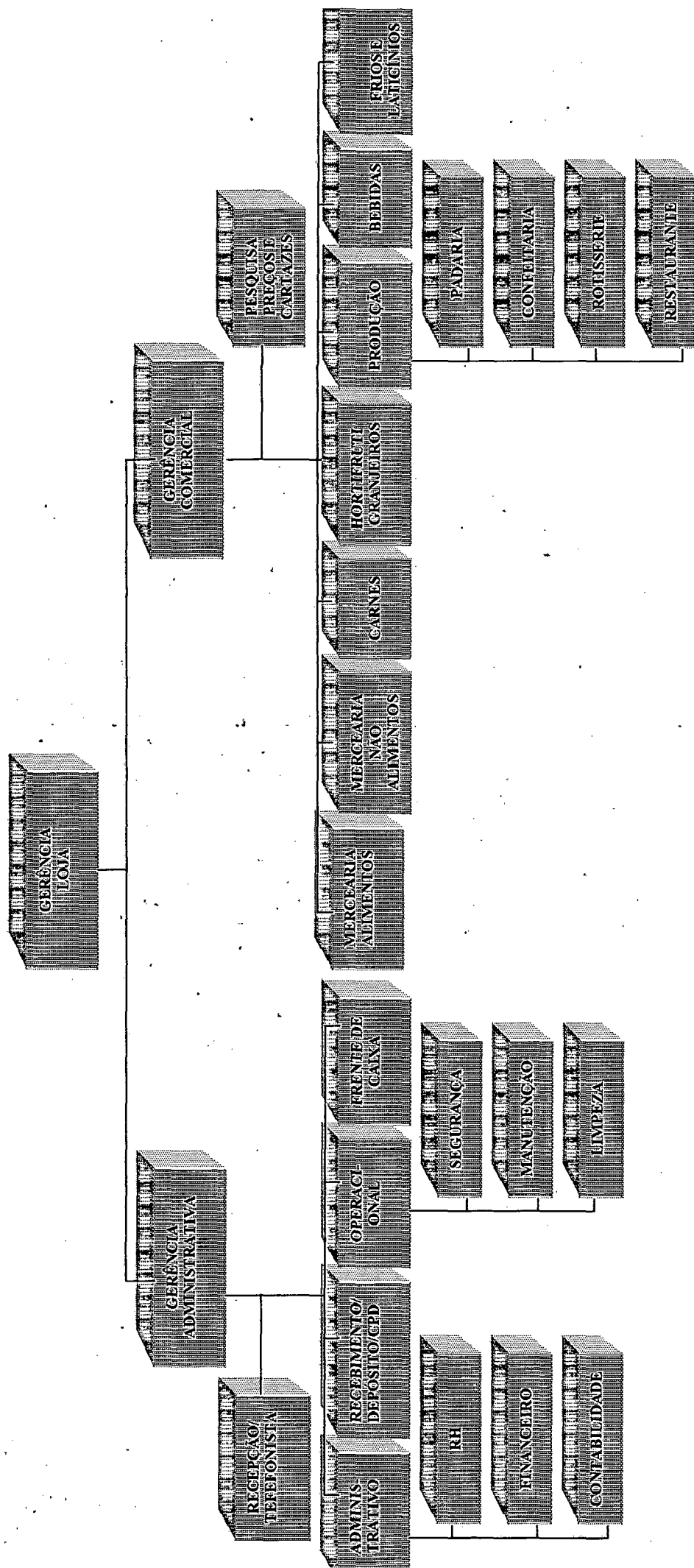
- ➔ Serviços de Consultoria
- ➔ Implantação de Programas

ANEXO 02

ORGANOGRAMA DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL



ORGANOGRAMA DA LOJA DA UNIDADE FLORIANÓPOLIS



## ANEXO 04

### **ROTEIRO PARA OBTENÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **① Setor de Recursos Humanos:**

- ➔ Número de Funcionários
- ➔ Subordinação
- ➔ Funções Principais

#### **② Departamento Pessoal (Gerência Recursos Humanos):**

- ➔ Número de Funcionários
- ➔ Subordinação
- ➔ Funções Principais

#### **③ Políticas de Recursos Humanos:**

- ➔ Colocação de Pessoal (Recrutamento/Seleção/Admissão)
- ➔ Treinamento e Desenvolvimento
- ➔ Benefícios Sociais
- ➔ Plano de Cargos e Salários
- ➔ Avaliação de Desempenho
- ➔ Medicina, Higiene e Segurança no Trabalho
- ➔ Desligamento



## ANEXO 05

### **INFORMATIVO AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA**

*Caro(a) colega,*

Somos alunos do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e estamos desenvolvendo um Trabalho de Conclusão de Curso sobre o nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Supermercado Santa Mônica.

Os resultados desta pesquisa serão apresentados de forma global, de modo que as respostas individuais não serão apresentadas. Ninguém verá os instrumentos de coleta de dados (questionários) preenchidos e os mesmos não trazem qualquer identificação das pessoas que os responderam.

Contamos desde já com a sua colaboração e sinceridade e agradecemos antecipadamente a sua atenção.

***GUSTAVO & TATIANA***